

## La collégialité détournée : les racines organisationnelles du harcèlement psychologique dans les universités.

Chantal Leclerc<sup>1</sup>, Cécile Sabourin<sup>2</sup> et Micheline Bonneau<sup>3</sup>

1 [Chantal.Leclerc@fse.ulaval.ca](mailto:Chantal.Leclerc@fse.ulaval.ca)

Centre de recherche interuniversitaire sur l'éducation et la vie au travail  
Faculté des sciences de l'éducation, bureau 666  
Université Laval, Québec (Québec) G1K 7P4

2 [Cecile.Sabourin@uqat.ca](mailto:Cecile.Sabourin@uqat.ca)

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

3 [Micheline\\_Bonneau@uqar.qc.ca](mailto:Micheline_Bonneau@uqar.qc.ca)

Université du Québec à Rimouski

La question du harcèlement psychologique au travail suscite actuellement un intérêt particulier dans le monde scientifique (Einarsen, Hoel, Zapf et Cooper, 2003; Faulx, 2000; Liefoghe, 2004; Leclerc, 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 (Dejours, 1998, 2001). Après avoir brossé sommairement un état de la question et décrit les manifestations générales du harcèlement, nous proposons une analyse des motifs et des formes spécifiques du harcèlement dans le monde des professeures et professeurs d'université.

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 pernicieux (Leymann, 1996a, p. 26-27).

*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 observe 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 sociales et professionnelles. Il peut se traduire par des propos blessants, des critiques 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 lorsque sa forme varie selon

les circonstances, 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 (Geuzaine et Faulx, 2003; Einarsen, 2000; Leymann, 1996a; Zapf, Knors et Kulla, 1996). Typiquement, la cible du harcèlement est l'objet de moqueries, de rumeurs non fondées et on lui fait des procès d'intention en lui attribuant des gestes qu'elle n'a pas posés, des paroles qu'elle n'a pas prononcées ou des fautes qu'elle n'a pas commises. Afin de pousser les personnes visées à la faute, de justifier leur congédiement ou de provoquer leur démission, différentes stratégies se combinent fréquemment pour affecter leur rendement au travail : on leur demande l'impossible, on les épie et on les critique constamment, on les prive de l'information et des ressources dont les autres disposent normalement pour réaliser leur travail, on invoque différents prétextes pour opposer un refus à leurs demandes légitimes et dénier leurs droits, on discrédite leur travail, on les affecte à des tâches qui sont au-delà de leurs compétences ou, à l'inverse, à des tâches ingrates et ennuyeuses dont personne ne veut, on prend différents moyens pour les isoler de leurs collègues (Zapf et Einarsen, 2001).

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.

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 par le Secrétariat aux conditions de travail (2002) en Suisse 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 obsessionnels (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; Leymann, 1996). 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.

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 dépenses liées 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). La probabilité qu'une personne soit victime de *mobbing* une fois dans sa carrière est de 25 % (Leymann, 1996b). 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).

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. À l'instar de ces pays, le Québec a profité du remaniement de sa *Loi sur les normes du travail* (LRQ., chapitre N-1.1) pour y introduire des dispositions législatives contre le harcèlement psychologique et offrir des recours plus accessibles aux victimes (adoptées en janvier 2002 et entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2004). Les articles suivants donnent des précisions sur la définition du harcèlement, les droits du salarié, les responsabilités de l'employeur et les arrimages à faire avec les conventions collectives.

81.18 Pour l'application de la présente loi, on entend par « harcèlement psychologique » 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.

81.19 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.

81.20 Les dispositions des articles 81.18, 81.19, 123.7, 123.15 et 123.16 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.

Si on reconnaît que ces changements dans la Loi constituent une avancée importante en matière de lutte contre le harcèlement psychologique au travail en interpellant directement la responsabilité des employeurs, mais aussi celle des syndicats, on sait toutefois que cette avancée est loin de suffire pour résoudre les problèmes à leur source. La prévention du harcèlement psychologique au travail doit passer par une reconnaissance de l'ampleur et de la gravité du problème et par la diffusion d'un message social clair le prohibant. Mais, elle doit aussi passer par la compréhension fine des formes différentes qu'il prend selon les métiers ou professions des personnes concernées et selon les contextes organisationnels dans lesquels il émerge. Elle appelle des interventions qui considèrent les rapports de pouvoir ainsi que les dynamiques spécifiques des collectifs de travail.

Chez les professeures et professeurs d'universités, plusieurs indices de malaises associés à une culture de violence psychologique s'observent : taux élevés d'absentéisme aux assemblées départementales, plaintes reçues par les syndicats, tensions persistantes entre collègues, congés de maladie prolongés, abandons précoces de carrière. Une enquête menée à l'Université de Montréal révèle que 12 % des professeurs et professeurs disent avoir été victimes de harcèlement psychologique et que 9 % disent en avoir probablement été victimes (Durand et Maheux, 2003). On peut dès lors se demander comment l'institution universitaire se différencie ou se rapproche d'autres organisations de production qui autorisent ou favorisent cette forme de violence insidieuse.

Alertée par ces indices et soucieuse de soutenir l'action attendue des syndicats contre le harcèlement, la Fédération québécoise des professeures et des professeurs d'université a mandaté un comité de travail afin de mieux documenter le phénomène et afin de soutenir l'action syndicale en matière de lutte contre le harcèlement. La FQPPU est un organisme de concertation et d'action syndicale qui, en 2004, regroupe 21 syndicats rassemblant 8500 professeures et professeurs.

L'article présente une partie des résultats d'une étude qualitative faite à partir d'entrevues, individuelles et de groupe, réalisées avec des représentantes et représentants des syndicats, puis avec des professeures et professeurs ayant subi du harcèlement psychologique. Cette étude, qui se poursuit actuellement, vise à décrire différents modes d'expression de harcèlement rencontrés en milieu universitaire et à comprendre l'enchaînement des événements et des effets qui contribue à instaurer le cercle vicieux de la violence. Elle s'attache aussi à faire les liens qui s'imposent entre les manifestations de harcèlement et les éléments de contexte organisationnels qui permettent son émergence et son maintien. L'exercice devrait contribuer à la délibération requise sur les interventions ou moyens d'action qui pourraient prévenir le harcèlement ou constituer une solution aux situations cristallisées de violence psychologique.

Afin de mieux comprendre comment le contexte du travail des professeures et professeurs d'université peut prémunir ou non contre le harcèlement, l'article se concentre sur l'examen de trois grands thèmes : (1) les motifs ou éléments déclencheurs du harcèlement; (2) les stratégies et instruments utilisés pour harceler; (3) les éléments de contexte organisationnels qui favorisent le harcèlement et son maintien dans les universités.

## **Méthodologie**

L'analyse proposée est issue des travaux du comité sur le harcèlement moral et psychologique (CHMP) mandaté par la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU) et, plus précisément, de la recherche entreprise par ce comité. Les perspectives qualitative et constructiviste privilégiées dans cette recherche consistent à définir et à comparer les éléments constitutifs et les interactions propres à une situation sociale donnée à partir des données empiriques recueillies sur le terrain, plutôt qu'à partir de théories existantes (Strauss et Corbin, 1994). Tout en favorisant l'induction et l'expérience, cette visée de construction empirique de la théorie permet un rapport chercheur / milieu qui réhabilite l'intuition, les savoirs d'expérience des sujets et la valeur heuristique de l'intersubjectivité. En l'occurrence, il s'agit de miser sur les expériences et les analyses des sujets de la recherche, considérés comme informateurs-clés et cochercheurs, autant que sur celles des trois chercheuses coproductrices de la recherche et, elles-mêmes, professeures d'universités.

Notre démarche se déroule selon un processus cyclique et progressif de confrontation des données empiriques et des résultats de l'analyse. En 2003, nous procédons à la collecte et à l'analyse des témoignages de 14 représentantes et représentants des syndicats affiliés à la FQPPU. Réunies pour témoigner de leur expérience, mais aussi pour mettre en commun leur compréhension de la problématique du harcèlement, ces personnes s'allient à l'équipe de recherche pour permettre de poser, de manière provisoire, les premières balises conceptuelles de la recherche (Bonneau, Leclerc, Sabourin et Savard, 2003). Nous cherchons ensuite une validation empirique des résultats en rencontrant des professeures et professeurs ayant vécu du harcèlement. Pour ce faire, nous organisons d'abord des groupes focalisés composés de professeures et professeurs qui acceptent de témoigner et de discuter ensemble de leur expérience lors de deux rencontres successives. Dans un second temps, nous poursuivons le travail auprès d'autres professeures et professeurs à partir d'une formule d'entrevue individuelle. Cette méthode individuelle complémentaire aux entretiens en groupe s'avère essentielle pour donner accès à l'expérience et aux points de vue des personnes qui refusent de participer à des rencontres de groupe, notamment parce qu'elles recherchent une discrétion absolue relativement à leur situation.

La constitution de l'échantillon se fait autour du principe de la saturation et de la diversification des données (Pirès, 1997). Conformément au principe de saturation, l'échantillon reste ouvert et la collecte des données se poursuit jusqu'au moment où l'ajout de nouveaux témoignages n'apporte plus d'éléments significatifs à soumettre à l'analyse ou, en d'autres mots, jusqu'au moment où l'information empirique

ajoutée ne permet plus d'établir des relations nouvelles sur le plan conceptuel. Étroitement associé à la recherche de la saturation des données, nous cherchons délibérément à diversifier au maximum les sources d'information afin de respecter le principe de la diversification. En vertu de ce second principe, c'est la compréhension de chaque cas qui importe, indépendamment de sa fréquence statistique.

Concrètement, la participation des professeures et professeurs à la recherche se fait sur une base volontaire. Elle est sollicitée par la parution d'une annonce dans le journal *Université*, journal de la FQPPU reçu par tous les professeures et professeurs des syndicats affiliés à la FQPPU, et par une lettre transmise aux personnes ayant participé au colloque *Carrière et conditions de vie des professeures d'université*, organisé par le Comité des femmes en milieu universitaire de la FQPPU. La participation à la recherche étant fondée sur la perception subjective des sujets qui se disent harcelés, et non sur une mesure dite objective du harcèlement, nous n'avons ni les moyens, ni l'intention de faire enquête afin de juger ce qui peut être du harcèlement ou ce qui n'en est pas. L'objectif étant de comprendre le harcèlement du point de vue des personnes concernées, les chercheuses se sont attachées à travailler avec le matériel apporté. Cela étant dit, si certaines situations semblent moins dramatiques que d'autres, tous les témoignages sont crédibles et dignes d'intérêt.

Au total, 39 personnes répondent à l'appel dont sept se désistent pour des raisons diverses : difficulté à trouver le temps requis, séjour à l'étranger au moment où les entrevues sont réalisées, désir de tourner la page sur une expérience douloureuse. L'échantillon, non probabiliste, se compose donc de 32 sujets : 19 femmes (59 %) et 13 hommes (41 %); 69 % viennent des sciences humaines et sociales et 31 %, des sciences de la santé, de la nature et du génie; 56 % viennent d'universités de grande taille et 44 % d'universités de petite taille; 84 % ont un statut universitaire permanent. 11 professeures et professeurs ont participé aux deux entrevues de groupe successives et 21 se sont prêtés à des entrevues individuelles.

La génération des résultats est issue des échanges suscités dans les groupes focalisés et dans les entrevues individuelles à partir de questions ouvertes qui orientent les échanges sans toutefois enfermer l'expression. Ces questions sont transmises aux sujets quelques jours avant les entrevues, afin d'aider ceux qui le désireraient à se préparer à l'avance. L'analyse des résultats est amorcée par un premier travail intersubjectif de compréhension des témoignages au moment où ils sont recueillis. Chaque entretien est ensuite retranscrit *verbatim* ou synthétisé pour être soumis à l'analyse individuelle des trois chercheuses de l'équipe. Des rencontres successives d'analyse en équipe sont ensuite tenues. La validité des résultats se fonde donc sur un double processus de triangulation : un premier travail se fait 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 chercheurs; 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 qui se dégagent sont des construits sociaux qui se valident progressivement à partir du travail empirique de cueillette de données, mais aussi à partir d'une démarche itérative à visée interprétative qui permet l'élaboration de cadres de compréhension qui s'enrichissent, se nuancent et se consolident au fil des délibérations.

Les questions adressées aux sujets portent, entre autres, sur les motifs et moyens de harcèlement, sur les conditions et les modes d'organisation de travail propices au harcèlement, sur les réactions de l'entourage (collègues et amis), sur la durée et les effets du harcèlement, sur les stratégies déployées par les personnes touchées pour tenter de remédier à la situation vécue et sur les voies de solutions à privilégier. Pour les fins du présent article, nous n'utiliserons qu'une partie des résultats, soit les résultats qui sont liés aux questions de recherche suivantes. Quels sont les motifs ou éléments déclencheurs du harcèlement dans les rangs des professeures et professeurs d'université? Quels sont les stratégies et instruments utilisés pour harceler? Quels sont les éléments de contexte organisationnels qui favorisent le harcèlement et son maintien dans les universités, comme dans d'autres milieux de travail?

Aussi, les citations qui jalonnent ce texte ont été choisies parce qu'elles illustrent, de manière évocatrice et articulée, des situations fréquemment rapportées. Certaines modifications mineures ont été faites pour

éviter de permettre l'identification des personnes.

## Les caractéristiques du travail professoral

Avant de décrire les motifs et stratégies de harcèlement observés dans les rangs des professeures et professeurs d'université, quelques précisions doivent être apportées sur les spécificités du travail professoral. Quatre caractéristiques peuvent résumer ce qui, théoriquement, peut distinguer les universités de plusieurs autres organisations.

Premièrement, la gestion de l'université doit composer avec certaines valeurs et traditions fondamentales, dont la collégialité qui fait que les professeures et professeurs sont continuellement appelés à participer à l'orientation des missions centrales de l'université (recherche, enseignement, participation). Cela suppose que les règles de fonctionnement de l'université, ainsi que l'allocation de ses ressources, sont déterminées par le travail d'instances collégiales où les professeurs détiennent de grands pouvoirs de participation, de recommandation et de décision. Les comités de programmes, les équipes et centres de recherche, les conseils facultaires, les multiples comités et commissions et les assemblées départementales forment autant de tribunes où les professeurs sont conviés à s'exprimer et à porter les multiples attentes de la communauté universitaire.

Deuxièmement, l'évaluation du travail professoral ne repose pas sur le jugement d'un supérieur. Elle est faite par les groupes d'étudiants inscrits aux cours. Et, plus singulièrement, elle se fonde considérablement sur l'appréciation des pairs. Les pairs se prononcent sur les cheminements de carrière des collègues (permanence, promotion), orientent les cours et les programmes d'études, décident du sort réservé à un article proposé dans une revue scientifique, recommandent ou non l'octroi d'une subvention de recherche, etc. En ce sens, les professeurs sont constamment en position d'évaluer leurs collègues ou d'être évalués par eux. Les jugements qui en découlent ont des incidences qui peuvent s'avérer majeures sur les conditions de travail des uns et des autres, voire sur leur maintien en emploi.

Troisièmement, les professeures et professeurs jouissent de la liberté universitaire. Ils exercent leur travail en pleine autonomie. Ils sont imputables et responsables des décisions qu'ils prennent ainsi que des positions scientifiques, pédagogiques ou administratives qu'ils affirment.

Quatrièmement, le travail professoral est soumis à des standards élevés de performance. Cela se manifeste par l'envergure des défis qui sont posés aux professeures et professeurs sur les plans de la recherche, de l'enseignement et de la participation aux débats sociaux et aux services à la collectivité. Cela se manifeste aussi par les réalisations marquantes qu'on attend d'eux aux paliers local, national et international.

Théoriquement, ces éléments qui caractérisent le contexte du travail professoral devraient les prémunir contre le harcèlement psychologique. Les professeurs ne comptent-ils pas parmi ceux qui décident collectivement des choses qui importent dans l'orientation de leur institution? L'évaluation par les pairs ne les épargne-t-elle pas des jugements arbitraires d'un seul patron despote ou tyrannique? N'évoluent-ils pas dans un milieu idéal pour s'exprimer en toute liberté? Ne jouissent-ils pas de toutes les conditions requises pour se dépasser et s'épanouir sur le plan professionnel? Si la réponse à ces questions devrait être positive, on constatera que les universités n'échappent pas à la logique économiciste qui traverse actuellement les organisations de production; l'instrumentalisation des ressources humaines qui en découle se traduit, là comme ailleurs, par des conduites insidieuses de violence psychologique.

Avant de présenter ces manifestations de violence, deux mises en garde s'imposent. D'abord, la participation à cette recherche étant volontaire et l'objectif de la recherche étant de comprendre la problématique du point de vue des personnes concernées, les chercheuses se sont attachées à entendre ce qui leur était apporté. Nous n'avons ni les moyens, ni l'intention de faire enquête afin de juger ce qui pouvait être du harcèlement ou ce qui n'en était pas. Cela étant dit, tous les témoignages nous ont semblé crédibles.

Comme la méthodologie de cette recherche reposait sur les témoignages de personnes qui vivaient du

harcèlement psychologique, le portrait très désolant des milieux universitaires qui peut se dégager de la lecture ne saurait être représentatif de tous les milieux universitaires. Il existe, bien entendu, plusieurs départements qui ont cultivé un climat de collaboration et qui savent encore se mobiliser contre des conduites qui porteraient atteinte à la dignité ou à la sécurité psychologique des personnes.

## Les motifs de harcèlement

Lorsque nous avons demandé aux sujets rencontrés ce qui, selon eux, pouvait expliquer le harcèlement qu'ils avaient subi, six catégories de motifs sont ressorties : la compétition pour les ressources, la compétition professionnelle, les divergences d'orientation, le refus des critiques et des questions, la loi de la conformité et la nécessité de montrer tous les signes de la force. Plus souvent qu'autrement, c'est une combinaison de deux ou trois motifs qui enclenche le processus de harcèlement.

### *La compétition pour les ressources*

Le sous-financement des universités durant la dernière décennie a créé non seulement une surcharge de travail ponctuelle chez les professeures et professeurs, mais l'exigence de faire toujours plus avec toujours moins. Cette situation fait que des collègues excédés peuvent en venir à s'arracher les subventions de recherche ou d'autres ressources matérielles et financières (budgets, locaux ou équipement) requises à leur travail, mais devenues trop rares. Les étudiantes et étudiants gradués sont reconnus comme des ressources précieuses dans l'exercice du travail professoral, puisqu'ils offrent un soutien essentiel à la réalisation de plusieurs activités de recherche. La compétition pour ces ressources humaines constitue donc, elle aussi, un motif observé de harcèlement. Elle se manifeste lorsqu'il s'agit de déterminer, entre pairs, qui pourra ou ne pourra pas assumer la responsabilité de donner des séminaires de 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> cycle ou de diriger des mémoires ou des thèses. Refuser à une ou un professeur l'accès à ce bassin de main-d'œuvre peut avoir des répercussions importantes sur l'envergure qu'il pourra donner à ses travaux et sur ses possibilités d'obtenir un financement pour les projets de recherche qu'il voudrait réaliser. La compétition pour les ressources se fait aussi au moment de la répartition des charges de travail, lorsqu'on constate que quelques professeurs inventent toutes sortes de justifications afin de se réserver les activités valorisantes en se déchargeant sur d'autres, ainsi contraints à assumer les tâches les plus exténuantes.

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, 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 cent, je n'ai jamais participé à la recherche et le département ne m'a jamais envoyé d'étudiants gradués. J'ai donné pendant des années des cours qui n'étaient pas dans mon domaine; ça fait seulement quelques années que j'ai fini par avoir un cours dans mon domaine.

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.

### *La compétition professionnelle*

Nous avons vu plus haut que le travail professoral doit répondre à des standards élevés de performance. Dans le contexte universitaire actuel, l'appel au dépassement bascule trop souvent vers la valorisation d'une compétition professionnelle qui instaure la méfiance, vers la promotion d'un seul modèle de professeur célèbre, entrepreneur et rentable et, en conséquence, vers la dépréciation, voire le rejet, de celles et ceux qui s'éloignent un tant soi peu de ce modèle. Des professeures et professeurs peuvent donc exercer du harcèlement pour s'accaparer un territoire scientifique ou académique, voire pour éviter que d'autres collègues leur fassent ombrage par leur réussite; plusieurs témoignages révèlent que le succès professionnel peut susciter une hostilité de la part d'un groupe de collègues. La popularité auprès

des étudiantes et étudiants peut, elle aussi, créer une jalousie.

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.

### *Les divergences d'orientation*

Étroitement liées à la compétition professionnelle, les divergences d'orientation constituent aussi des motifs de harcèlement. Afin de modifier les programmes d'enseignement ou les programmes de subvention dans un sens qui les avantage, certains groupes de professeurs peuvent en venir à agir de manière à déprécier et à compromettre les droits des personnes qui ne sont pas de leur école de pensée, qui ne partagent pas les mêmes perspectives politiques ou qui ont un cheminement professionnel différent du leur. Aussi, dans les programmes professionnels, on observera des guerres entre les professeurs et professeurs venant des milieux de pratique et d'autres qui sont spécialistes d'une discipline. Ailleurs, on constatera des conflits ouverts entre collègues sur la base de leur appartenance disciplinaire ou de leur préférence idéologique. Dans tous les cas, lorsque l'esprit des vainqueurs remplace la solidarité requise pour administrer collégialement les affaires collectives, les personnes isolées ou minoritaires dans leur département peuvent payer chèrement le fait de ne pas faire partie d'un groupe assez puissant pour les protéger.

Ils ridiculisaient ce que je faisais, disaient que ce que je faisais était quétaine et riaient de moi entre eux. Ils m'accusaient de tous les défauts et me mettaient constamment des bâtons dans les roues. À un moment donné, on m'a demandé de faire le lancement d'une publication. Là, je reçois 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'étaient mes collègues qui avaient fait circuler la rumeur selon laquelle je mettais le nom de l'Université sur de la cochonnerie. Pourtant, cette publication marche encore après quinze ans 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.

### *Le refus des critiques et des questions*

On sait que les personnes qui dénoncent des injustices ou qui mettent en doute la probité ou la transparence des manières de faire dans une organisation sont souvent les cibles d'autres acteurs qui voient leur pouvoir menacé ou qui veulent éviter à tout prix que leur jeu soit dévoilé. Le même phénomène se produit dans les universités, puisque plusieurs professeurs et professeurs ont constaté que ce sont leurs questions ou leurs demandes d'information qui ont suscité, au départ, l'irritation des collègues. Critiquer fermement un pouvoir, défendre fermement une position minoritaire ou refuser de se soumettre à l'emprise de certaines logiques de prise de décision sont des conduites à risque dans plusieurs départements où les normes de la collégialité se sont émoussées pour faire place à des processus décisionnels tronqués ou à des pseudo-consultations. À ce propos, il est troublant de constater qu'il n'est pas nécessaire d'être un dénonciateur belliqueux pour se placer dans la mire des harceleurs. Le seul fait d'être indépendant d'esprit, de poser des questions, d'exprimer un point de vue ou de demander un peu plus de transparence peut suffire à générer l'hostilité de collègues qui voudraient éliminer tous les empêcheurs de tourner en rond. L'injonction subtile à se taire et à se conformer est pour le moins déconcertante lorsqu'elle s'adresse à des gens formés pour avoir des idées, pour les exposer et pour les défendre.

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 et c'est là-dedans que les gens m'ont atteinte et ont voulu m'atteindre constamment.

Je pense qu'on me considérait comme casse-pieds parce que je disais des choses évidentes. Je croyais que c'était évident 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.

Ce qui réunit plusieurs d'entre nous, c'est que nous sommes des fonceurs, avec des idées ou des idéaux auxquels on tient.

### *La loi de la conformité*

La différence et la marginalité constituent d'autres motifs de harcèlement pour des personnes ou des groupes qui veulent affirmer leur suprématie en réduisant les droits des autres ou en s'acharnant à vouloir écraser la diversité. Avoir un style qui détonne, être plus jeune, être la seule femme dans un milieu masculin, appartenir à une minorité ethnique, être gai ou lesbienne font aussi qu'on peut devenir le bouc émissaire d'un milieu où les personnes se côtoient sans se connaître. À l'université, comme ailleurs, le sexisme, le racisme, l'âgisme et toutes les autres formes d'intolérance à la différence se manifestent.

Être une femme, être une femme très jeune et parler joyeusement de ce que je faisais, cela a été mon premier tort. Ça détonnait. Au moment d'accorder des bourses de perfectionnement, ils ont dit ouvertement : « On bloque les deux femmes, parce que des 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.

Moi j'ai eu un protecteur, les gens savaient que j'étais ami 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 et 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.

### *La nécessité de montrer tous les signes de la force et de l'agressivité*

Alimenté par des discours qui exhortent à l'excellence, le système de compétition instauré dans les universités fait, en outre, que le sur-investissement au travail et la servitude consentie deviennent la norme et la manière logique de se prémunir contre le jugement d'autrui. Dans ce monde-là, le doute et la fatigue sont des signes de faiblesse suspects. Des professeurs qui ont osé montrer une vulnérabilité, même passagère, ont payé le prix de leur franchise. Ralentir le rythme ou avouer une difficulté exige une dose de courage et constitue un risque dans un contexte d'ultra performance. Il ne suffit plus de bien travailler ou de travailler sans répit, il faut montrer tous les signes de la passion et de la réussite pour éviter de compter parmi ceux qu'on disqualifie ou qu'on stigmatise comme professeurs de peu d'envergure. La simple gentillesse peut rendre vulnérable.

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!

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.

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.

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 aime pas dire non... C'est à peu près le pattern qui me décrit. Lui, c'est le tout-puissant. C'est le pouvoir qui est important, 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, t'es cuit, là. 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.

## **Les moments critiques, les stratégies et les instruments de harcèlement**

Le harcèlement, on l'a vu, se manifeste par des gestes et des propos, souvent insidieux, qui visent à déstabiliser des personnes et à briser leur résistance psychologique pour les soumettre, les exclure ou les éliminer. Il peut se diriger contre une seule personne ou un groupe de personnes. Dans les universités, le harcèlement qui atteint les professeures et professeurs passe, dans la très grande majorité des cas, par la complicité de collègues qui occupent des positions de pouvoir formel ou informel. Il est rarement le fait d'un seul acteur en position d'autorité, même si les directeurs de département sont parfois partie prenante, voire instigateurs d'une dynamique de violence.

On a aussi constaté que les effets du harcèlement sont grandement aggravés par la passivité, voire le soutien de l'administration, par l'inaction des collègues non directement impliqués dans la situation et par l'attitude très frileuse de certains syndicats lorsque vient le temps de protéger des personnes dans un litige qui oppose deux ou plusieurs de leurs membres.

Selon les témoignages réunis, certaines situations et certains moments critiques qui jalonnent la vie universitaire constituent des occasions plus propices au harcèlement parce qu'ils comportent des enjeux importants pour les personnes ciblées ou pour les personnes qui harcèlent. Il s'agit des moments de transition dans la carrière d'un professeur, notamment lors des discussions et des décisions entourant son embauche, l'évaluation de son rendement, son accès à la permanence, ses demandes de promotion, ses requêtes pour un congé de perfectionnement, sa titularisation. Il s'agit aussi de certains moments récurrents d'allocation des ressources; par exemple, l'attribution des charges de cours, la construction des horaires, la répartition des ressources de soutien à l'enseignement ou, dans les équipes de recherche, la répartition des budgets. On note enfin que certaines personnes semblent prêtes à oublier toute considération humaine ou éthique pour arriver 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, les instruments du harcèlement sont, entre autres : les temps et les lieux de la collégialité qu'on manipule pour nommer ses complices et écarter ceux ou celles qui nous gênent; les critères d'attribution des tâches et des ressources ainsi que les critères d'évaluation par les pairs qu'on décrète, qu'on transforme et qu'on interprète pour donner des airs d'objectivité à des stratégies délibérées d'exclusion; les pouvoirs formels et informels de représentation qu'on usurpe à des fins personnelles. Ultimement, ce sont les collègues et les étudiants qui sont manipulés ou instrumentalisés pour détruire une personne ou un collectif.

La détresse des victimes atteint son apogée lorsqu'elles réalisent que le départ de l'université d'un auteur de harcèlement ne signifie pas la fin de ce harcèlement comme elles l'auraient espéré. On remarque en effet fréquemment que les étudiants gradués ou des nouveaux collègues proches de la personne harceuse qui quitte l'université prennent sa relève. Dans le même sens, il est à noter que le harcèlement dans le milieu professoral est rarement un fait passager. Dans plus de 80 % des cas rencontrés, le harcèlement perdurait au moment où les entrevues ont été réalisées ou il n'avait cessé que par le départ à la retraite de la personne harcelée.

L'analyse des témoignages a permis de reconnaître cinq catégories de stratégies de harcèlement

fréquemment observées. Elles renvoient à ce qu'on veut atteindre chez la personne ou les personnes ciblées, soit l'atteinte : (1) à la capacité d'expression et de communication, (2) à la réputation, (3) aux conditions de travail, 4) à la vie privée et (5) au sentiment de sécurité.

### *L'atteinte à l'expression et à la communication*

On atteint des professeures et professeurs dans ce qu'ils ont de plus précieux lorsqu'on compromet leur capacité à s'exprimer et à communiquer. Cette atteinte s'observe lorsqu'on interrompt sans cesse une personne dans les réunions, lorsqu'on se montre indifférent ou impatient aussitôt qu'elle prend la parole, ou encore lorsqu'on invalide ses propos en lui signifiant qu'elle nuit à l'avancement de la discussion, qu'elle est hors d'ordre, qu'elle exagère, qu'elle manipule l'information ou qu'elle ment. Priver une ou un collègue de ses possibilités de communiquer peut aussi se faire en trouvant des façons indirectes de l'écartier des multiples lieux de concertation ou d'influence qui devraient normalement l'accueillir. L'atteinte à l'expression et à la communication prend des proportions dramatiques lorsqu'on juge une personne ou qu'on l'accuse sans l'entendre, lorsqu'on déforme systématiquement ses propos, lorsqu'on appuie ses détracteurs en lui refusant le droit de donner sa version des faits et le droit de se défendre. Elle peut enfin culminer lorsqu'on décide de choses qui concernent un professeur au premier chef sans jamais le consulter et lorsqu'on prend des responsabilités qui lui reviennent. Une professeure disait à ce propos : « Il agit comme si je n'existais pas, comme si j'étais transparente. » Trois autres personnes illustrent l'atteinte à l'expression et à la communication.

Je ne vais plus aux réunions de département depuis au moins deux ans parce que, quand 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 de voir comment ils m'ont exclue. Tout est toujours « faké ».

Ceci dit, alors, on me reproche d'avoir manipulé l'assemblée. On me fait un procès d'intention. Là, 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, là, 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...

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. 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.

### *L'atteinte à la réputation professionnelle*

Les professeures et professeurs ont investi plusieurs années d'étude et de recherche pour devenir des experts ou des références dans leur domaine et doivent constamment s'investir pour rester à la fine pointe des connaissances. L'atteinte à leur réputation constitue donc un moyen puissant pour les blesser. Cela se fait en diminuant ou en dépréciant constamment ce qu'une personne entreprend ou réalise, en ridiculisant ses productions, mais aussi en évaluant injustement ses projets, en lui demandant de satisfaire à des critères de performance auxquels d'autres professeurs n'ont pas à se soumettre, en mettant insidieusement et injustement en doute ses compétences ou son intégrité scientifique et en montant en épingle la moindre de ses erreurs. Comme on l'a souligné précédemment, ces atteintes à la réputation ont des incidences importantes lorsqu'elles se traduisent par des intrigues malhonnêtes mettant en péril l'embauche d'un professeur ou visant à bloquer son accès à la permanence. Faire

circuler des rumeurs discréditant injustement le travail d'un professeur, salir délibérément sa réputation auprès des collègues et des étudiants et conspirer pour réduire ses possibilités de faire reconnaître la qualité de ses contributions scientifiques ou pédagogiques sont d'autres atteintes à la dignité. Dans le milieu universitaire, ces refus de reconnaissance équivalent à la privation de ressources pour mener des recherches. En plus d'isoler la personne, les atteintes à sa réputation infligent une blessure extrêmement grave à celles ou ceux qui la subissent. Ces atteintes et dommages ont été exemplifiés par les témoignages de plusieurs personnes.

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.

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

L'isolement était extrêmement dangereux, parce que le danger c'est de se dévaloriser, c'est de sentir de la honte, de l'humiliation, donc, de se détruire. J'ai essayé de me faire tout un autre monde, me créer un autre monde, un monde parallèle.

Après m'être établi tout un réseau de relations internationales, je me suis coupée de ce réseau-là parce que je ne veux jamais que quiconque 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.

### *L'atteinte aux conditions de travail*

Le travail professoral ordinaire est exigeant. Il peut devenir exténuant et compromettre la santé d'une personne normalement constituée dans les situations qui visent plus ou moins délibérément la détérioration de ses conditions de travail. Nous avons noté, à ce propos, que la violence infligée se traduit très fréquemment par le refus de donner à un professeur la responsabilité de cours qu'il souhaiterait donner et par l'attribution constante de nouveaux cours dans sa charge de travail, plus spécialement des cours peu populaires ou destinés à de grands groupes. On vise alors au cœur en privant une personne de ce qui constitue son principal champ d'intérêt et de compétence pour le confier à une collègue plus jeune ou à un chargé de cours. L'atteinte aux conditions de travail se manifeste aussi par les règles qu'on manipule pour priver un professeur du soutien minimal dont il aurait besoin (soutien à l'enseignement, possibilité de dégrèvement) et dont les autres disposent, par l'imposition de manières de faire ou de contraintes qui alourdissent considérablement son travail, par la restriction subtile de son autonomie. Lorsqu'une personne est sur le point de craquer et lance des signes de détresse, la stratégie des personnes qui harcèlent est de la surcharger encore davantage, voire de la relancer chez elle si elle est en congé de maladie.

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 permanent du 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. »

On embauche des jeunes pour les cours que j'aimerais donner, je ne sais pas quels cours sont disponibles. Parce qu'on 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.

Exclusion de cours de maîtrise donc : « Tu n'es pas pour enseigner à la maîtrise ». 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 et 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.

Je suis tombé en *burnout* 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 *burnout*, je n'avais pas le courage de réagir.

### *L'atteinte à la vie privée*

Dans les universités, comme ailleurs, le harcèlement professionnel se combine à des rumeurs sur la vie privée d'un professeur, à des remarques ou à des moqueries blessantes et incessantes qui portent sur les caractéristiques physiques de la personne, sur ses habitudes de vie personnelle, son origine, son orientation sexuelle, etc.

### *L'atteinte à la sécurité*

Le harcèlement peut enfin s'accompagner de menaces verbales, de courriels ou d'appels anonymes qui visent à intimider une personne psychologiquement, mais aussi physiquement en créant la peur. En ce sens, nous avons entendu deux personnes qui faisaient état de vandalisme et deux autres qui rapportaient avoir reçu des lettres anonymes. Ces conduites semblent pourtant relever de cas plus isolés.

## **Des éléments de contexte organisationnels**

Diférents modèles sont privilégiés pour expliquer le phénomène du harcèlement au travail (Einarsen, 1999; Faulx, Erpcium et Horion, 2005; Vézina, 2001). Les uns insistent sur les traits de personnalité ou les habiletés sociales des personnes harcelées et des agresseurs (Hirigoyen, 2001). Les autres s'intéressent aux pratiques de gestion, aux cultures d'entreprise ainsi qu'à la qualité et au contenu du travail (Leymann, 1996a, 1996b; Soares, 2001, 2002; Zapf, Knors et Kulla, 1996). Certains auteurs s'attachent en outre à mettre au jour les choix socio-économiques et les dimensions organisationnelles qui agissent comme éléments contextuels du harcèlement au travail (Dejours 1998, 2001; Leclerc, 2005; Le Goff, 2003; Valette, 2001, 2002). Parmi ces dimensions, on repère la précarisation de l'emploi, l'intensification du travail, la réduction de l'autonomie des collectifs de travail associée à certaines restructurations organisationnelles, l'institutionnalisation de la compétition comme mode privilégié d'organisation du travail, ainsi que les discours qui entretiennent le culte de la performance en magnifiant le sur-investissement dans le travail.

Sans nier l'importance des traits de personnalité, les témoignages recueillis amènent à reconnaître l'importance des facteurs organisationnels, des facteurs qui sont présents dans tous les cas étudiés. Les universités n'échappent pas aux pratiques néo-productivistes qui traversent les organisations marchandes depuis plus de deux décennies. Au nom du maintien de la compétitivité des entreprises, le contexte de transformations globales de l'économie qui affecte la plupart des pays industrialisés a permis une détérioration des conditions de travail dans plusieurs secteurs et pavé la voie à une violence instituée où les intérêts économiques monopolisent la scène du travail aux dépens des considérations humaines (Appay, 1997). Comme d'autres organisations, les universités sont de plus en plus subordonnées à de

nouvelles règles qui s'insinuent dans les représentations qu'on se fait du travail professoral, par des règles qui imposent une surcharge continuelle, grugent la collégialité et dépossèdent subrepticement les professeurs de leur autonomie.

Au-delà des manifestations observables de harcèlement, l'analyse a permis de repérer quelques éléments de contexte qui, mis ensemble, contribuent à une dégradation de la qualité du travail et des relations professorales. Sous-financement des universités, assujettissement des règles du travail professoral à des critères de production inconciliables avec la qualité de l'enseignement et de la recherche, instauration de la compétition comme mode d'organisation du travail, culte de la performance individuelle et effritement de toutes les formes de solidarité constituent quelques-uns de ces éléments.

Les différents modes de flexibilisation du travail qui, depuis le début des années quatre-vingt, se sont imposés dans les entreprises ont favorisé l'individualisation des contrats de travail, la précarisation des emplois, la hausse des exigences d'investissement dans le travail ainsi que la réduction des coûts de production et des coûts de main-d'œuvre. Pendant la même période, les universités québécoises subissaient, elles aussi, les effets de pratiques de gestion centrées sur la rationalisation budgétaire et l'intensification du travail. Cela s'est manifesté par un sous-financement systématique des universités et une réduction de l'effectif professoral dans les universités du Québec. Entre 1994 et 1999, le nombre de professeurs a chuté de 9000 à 8500, alors que la population étudiante s'est accrue (Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec, 2004), que les activités de recherche se sont intensifiées et que les critères d'évaluation du travail professoral sont devenus plus contraignants.

La surcharge qui en découle menace gravement la qualité du travail des professeurs et professeures qui sont constamment pris dans l'urgence et qui portent le fardeau d'exigences multiples à satisfaire. Avec ce régime où le travail et les retards s'accumulent au-delà du raisonnable, l'autonomie réelle se réduit et le stress devient un mode de vie. La fatigue physique et psychique s'intensifie. Lorsque cette surcharge et la course contre la montre deviennent la norme, et lorsque les décisions se prennent sans consultation pour aller toujours plus vite et éviter les débats, les risques d'erreurs augmentent, les malentendus et les conflits surgissent. La pression des uns sur les autres se traduit par une tendance à accuser de tous les torts celui ou celle qu'on juge moins performant; elle pousse aussi certains collègues à se décharger d'un trop-plein de travail sur les personnes moins bien placées pour se défendre. Des astuces pour arriver à suffire à la tâche sont considérées comme de la tricherie alors qu'elles pourraient être discutées et reconnues par les pairs comme une forme d'adaptation ingénieuse aux exigences du travail. Dans d'autres cas, elles basculent du côté de la ruse déloyale, du mensonge et du faux-semblant (Davezies, 1999). La vulnérabilité se répand, tandis que la recherche de coupables ou de boucs émissaires utilisés comme exutoires des malaises collectifs remplace la recherche de solutions équitables (Faulx et Geuzaine, 1999; Leymann, 1996; Soares, 2001).

L'imposition de règles décidées par divers organismes externes ou par des groupes d'acteurs assujettis aux discours néo-productivistes se combine au sous-financement des universités pour instituer la compétition et une logique de production comptable comme modes d'organisation du travail. Un nouveau langage s'installe sans qu'on s'en offusque, sans même qu'on s'en étonne. Les universités acceptent de signer des *contrats de performance* pour élever leur niveau de financement. Les préoccupations et les enjeux de la recherche deviennent des *créneaux à exploiter*. Les *équipes gagnantes* se constituent. Les populations étudiantes deviennent des *clientèles*. Le recrutement et la satisfaction de ces *groupes de consommation* comptent davantage que l'ingéniosité pédagogique pour favoriser l'apprentissage. Les professeurs deviennent des *entrepreneurs*. On ne s'étonne pas non plus de constater que ce qui compte dans la carrière des professeurs, c'est la quantité d'articles qu'ils publient dans des revues prestigieuses, les montants des budgets de recherche qu'ils obtiennent et le nombre de maîtrises ou de doctorats qu'ils ont dirigés et qui ont donné lieu à des diplômes.

Aussi, devant la progression des demandes qui leur sont faites, les grands organismes de subvention de la recherche resserrent continuellement leurs critères en soumettant la recherche à des thèmes, des formats, des normes tatillonnes et des rythmes indifférents aux contraintes du travail réel. La quantité et l'apparence primant sur la qualité et les contenus, les critères d'appréciation du travail qui prévalent sont

de plus en plus étrangers, voire contraires, à la qualité, à la rigueur, au sens et au plaisir de l'enseignement ou de la recherche.

Par ailleurs, le financement de projets hautement subventionnés est de plus en plus ciblé par projet, ou orienté selon des choix qui se font en dehors des lieux où s'exerce l'autonomie universitaire. Lorsque les enjeux sont importants, on voit souvent apparaître l'opportunisme, la mesquinerie et une compétition pernicieuse où les fins justifient de plus en plus les moyens. Dénigrer des collègues ou prendre le crédit du travail des autres pour se faire valoir ou se réserver un territoire scientifique sont des conduites systématiquement favorisées dans les cultures de compétition. Les partenariats stratégiques et les pratiques voilées d'exclusion subvertissent alors les liens naturels d'entraide ou de collaboration qui devraient unir les collègues. Placés, malgré eux, en compétition les uns avec les autres, des collègues finissent par se considérer comme des rivaux, voire des adversaires.

Face à la surcharge, à ces contraintes et à la compétition, la participation à la vie universitaire tend à se réduire. La convivialité ordinaire et les liens naturels de confiance cèdent le pas à des rapports utilitaires ou stratégiques et à un certain individualisme qui peuvent facilement basculer vers l'indifférence au sort réservé aux autres et vers la méfiance. L'isolement qui s'ensuit fragilise considérablement les individus. Dans des situations de harcèlement, les personnes ciblées rapportent que c'est souvent l'absence du soutien des collègues qui leur fait le plus cruellement défaut. C'est la loi du silence qui fait que la peur s'installe, que des injustices perdurent et que les résistances se brisent.

Chacun pense à sa carrière. C'est tellement pourri. Ça me fait trop mal de penser que personne ne voudrait venir témoigner en ma faveur. C'est cela qui me brise. Il faut les créer ces réseaux-là. Ça va cesser quand l'Université va comprendre qu'elle ne pourra pas nous isoler, qu'elle ne pourra pas nous stigmatiser.

Comme nous l'avons souligné précédemment, les modes d'évaluation du travail professoral sont largement tributaires de l'appréciation des pairs. Dans des rapports de travail troublés par la rivalité, par la lutte pour des ressources limitées et un carriérisme fortement conditionné, l'évaluation risque de devenir un instrument d'abus de pouvoir et constituer une menace perpétuelle. Quand les discours de la performance laissent entendre que chacun devrait exceller sur tous les plans à la fois, la stratégie de la double contrainte peut devenir une stratégie facile et efficace de déstabilisation psychologique et de disqualification. Quoique la professeure ou le professeur fasse, cela peut se retourner contre lui et il peut être pris en défaut. Si une telle réussit en recherche, et si elle est reconnue internationalement, on dira qu'elle est opportuniste et ne pense qu'à sa propre carrière. Si elle est appréciée des étudiantes et étudiants, on dira qu'elle nivelle par le bas. Si elle est engagée dans des services locaux à la collectivité, on dira qu'elle n'a pas l'envergure pour faire sa marque sur le plan international. Si elle accepte des tâches administratives, on dira qu'elle n'est pas une professeure digne de ce nom ou qu'elle ne cherche qu'à se rapprocher du pouvoir.

Ce qui est le plus troublant dans cette dynamique, c'est la manière dont les collègues s'auto-évaluent et s'inter-évaluent en s'imposant à eux-mêmes des critères de performance en totale contradiction avec ce qui vitalise leur enseignement, avec ce qui aiguillonne leur curiosité en recherche ou avec ce qui les incite à s'engager dans un travail intellectuel et critique. On peut aussi s'inquiéter de la manière dont les professeures et professeurs intériorisent les discours hégémoniques qui font que le contrôle extérieur du travail est remplacé par une certaine adhésion au culte de la performance. À l'université, comme ailleurs, les pratiques de gestion par l'idéologie pavent la voie à la servitude consentie (Dejours, 1998) et au sur-investissement dans un travail dont les finalités nous échappent (Aubert et Gaulejac, 1991; Le Goff, 1999).

Même s'ils voient les ficelles des discours qu'on leur sert, les professeures et professeurs ne se dégagent pas facilement de l'emprise psychologique de ces discours. Préparés pendant des années à devenir des spécialistes dans leur domaine, plusieurs ne craignent rien autant que la médiocrité ou l'incompétence. Ils sont donc nombreux à se donner sans compter dans le travail sans qu'on les y contraigne, sans qu'ils soient reconnus pour leur contribution et sans qu'ils éprouvent la satisfaction qui devrait résulter de leurs efforts (Rhéaume, 2003). S'ils sont d'abord contrôlés par le désir de dépassement, ils sont aussi habitués

par la crainte de ne plus pouvoir arriver à répondre à des attentes aussi démesurées qu'implicites (Valette, 2002), voire par l'angoisse de ne plus pouvoir se maintenir et être à la hauteur. Cette peur peut en inciter d'aucuns à jouer en permanence, voire à se mentir à eux-mêmes et aux autres pour rester dans la course ou, à tout le moins, sauver les apparences. Elle peut aussi mener à la collusion avec des agresseurs qui s'avèrent plus puissants. On comprendra que les simulacres de rapports professionnels qui émergent de cette dynamique contribuent encore davantage à l'effritement des solidarités.

## Conclusion

Dans les entreprises et dans les universités, ce sont les mêmes discours qui s'affirment pour exhorter au réalisme économique, à la fierté, à la concurrence, à l'internationalisation des savoirs, au dépassement dans le travail et à l'excellence. Partout, ils camouflent des intentions plus ou moins délibérées de subordonner toutes les décisions humaines à une vision economiciste et individualiste du progrès. Partout, ils peuvent mener à toutes sortes de manœuvres pour hausser sans cesse les exigences de rendement, mais aussi pour permettre qu'on utilise les personnes et qu'on en dispose comme des objets. En ce sens, la recherche a permis de comprendre que le harcèlement psychologique au travail ne se produit pas au hasard, qu'il est exceptionnellement assimilable à des gestes gratuits commis pour le pur plaisir de détruire et qu'il déborde généralement les affaires privées d'hostilité interpersonnelle. Nous avons plutôt constaté le révélateur d'une violence normalisée, d'une violence organisationnelle qui se fonde sur la déstabilisation psychologique des individus, la compétition et la destruction des solidarités. Le harcèlement psychologique au travail est aussi le révélateur de pratiques organisationnelles abusives qui permettent l'assujettissement du travail professoral à des logiques de compétition, de production marchande et de performance économique.

Cette compréhension de la problématique indique que la lutte contre le harcèlement psychologique dans les universités ne pourra se limiter à des procédures de médiation ou d'enquête qui se laissent trop bien enfermer dans les bureaux cloisonnés des psychologues, des médiateurs ou des avocats.

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 ostracisés. 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.

La lutte contre le harcèlement exige l'ouverture d'espaces sécuritaires de parole qui permettront de mettre au jour la souffrance au travail, de mettre en commun des récits individuels de violence et de reconstruire les règles du travail (Valette, 2001). Un tel travail est exigeant parce qu'il ne se satisfait pas de lois, de politiques de papier, de séances d'information destinées à des personnes déjà convaincues, de manifestations de bonne conscience ou d'interventions qui resteraient en marge des lieux réels et de la culture du travail. La mise en garde de Le Goff (2003) contre les risques de psychologisation et de judiciarisation des problèmes doit être prise au sérieux. Pour les syndicats, il s'agit bien d'organiser des résistances et de porter des revendications qui remettront au premier plan le droit à la santé, à la sécurité et à la dignité au travail.

Si c'est par un détournement de la collégialité que le harcèlement est possible dans les universités, c'est par sa reconstruction qu'il pourra être mis en échec. Tous les espoirs sont permis, puisque la collégialité constitue une valeur, certes endormie, mais néanmoins partagée par la très grande majorité des professeures et professeurs.

## Références

Appay, B. (1997). Précarisation sociale et restructurations productives. In *Précarisation sociale, travail et santé*, eds B. Appay et A. Thébaud-Mony, p. 509-553. Paris (IRESCO) : Institut de recherche sur les sociétés contemporaines.

Aubert, N. et Gaulejac De, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil.

Bonneau, M., Leclerc, C., Sabourin, C. et Savard R. (2003). *Rapport du Comité ad hoc sur le harcèlement moral et psychologique*. Montréal : Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université.

Brodski, C.M. (1976). *The Harrassed Worker*. Toronto : Lexington Books, DC Health and Company.

Brun, J.-P. et Plante, É. (2004). *Le harcèlement psychologique au travail au Québec. Sondage réalisé par Léger Marketing*. <<http://cgsst.fsa.ulaval.ca>>

Chappell, D. et Di Martino, V. (2000). *La violence au travail*. Publications du BIT. Genève : Bureau international du travail.

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/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.

Davezies, P. (1999). Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler*, n° 3, p. 87-114.

Dejours, C. (2001). *Le travail entre banalisation du mal et émancipation*. <[http://perso.wanadoo.fr/christian.crouzet/smpmp/images-SMT/DEJOURS %20oct %202001.pdf](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.

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](http://www.sgpum.umontreal.ca/documents/Vie%20au%20travail%2016-06-2003.doc)>

Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, vol. 20, n° 1/2, p. 16-27.

Einarsen, S., Hoel H., Zapf, D. et Cooper, C.L. (Dir) (2003). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, International perspectives in research and practice*. London : Taylor and Francis.

Faulx, D., Erpcium, F. et Horion, M. (2005 – à paraître). Effet Gavroche et relations hyperconflituelles de travail, *Interactions*.

Faulx, D. et Geuzaine, C. (2000). Le harcèlement moral au travail, état des lieux et pistes de développement. *Médecine de Travail et Ergonomie*, vol. 37, n° 3, p. 135-147.

Geuzaine, C. et Faulx, D. (2003). Au-delà de l'irrationalité, vers une psycho-logique du harcèlement moral au travail. *Les cahiers internationaux de Psychologie Sociale*, n° 58, p. 7-18.

Hirogoyen, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : Démêler le vrai du faux*. 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 : Conceptionnal and empirical issues. *Journal of*

*emotional abuse*, n<sup>o</sup> 1, p. 85-117.

Le Goff, J.-P. (2003). Que veut dire le harcèlement moral? I- Genèse d'un syndrome. *Le Débat*, n<sup>o</sup> 123, p. 99-116; II- Vers un nouvel imaginaire des rapports sociaux. *Le Débat*, n<sup>o</sup> 124, p.141-161.

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 – à paraître). Intervenir contre le harcèlement au travail : Soigner et sévir ne suffisent pas, *Pistes*.

Leclerc, C. (2002). *Pour une intervention institutionnelle contre la violence et le harcèlement au travail*. Rapport réalisé pour l'Université Laval. Québec : Université Laval. [http ://www.fse.ulaval.ca/crievat/html/cahiers.html](http://www.fse.ulaval.ca/crievat/html/cahiers.html)

Leclerc, C. et Fournier, G. (Dir.) (2004). *Symposium : Harcèlement psychologique, organisation du travail et soutien social*. XIII<sup>e</sup> 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 de recherche déposé au gouvernement du Québec. Québec : Cahiers du CRIEVAT, Université Laval. [http ://www.fse.ulaval.ca/crievat/html/cahiers.html](http://www.fse.ulaval.ca/crievat/html/cahiers.html)

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*, vol. 5, n<sup>o</sup> 2, p. 165-184.

Liefooghe, A. (2004). Bullying at work : an introduction to the symposium. *British Journal of Guidance and Counselling*, vol. 32, n<sup>o</sup> 3, p. 265-269.

Liefooghe, A.P.D et Olafsson, R. (1999). « Scientists » and « amateurs » : Mapping the bullying domain. *International Journal of Manpower*, n<sup>o</sup> 20, p.16-27.

*Loi sur les normes du travail* (LRQ, chapitre N-1.1). Québec : Gouvernement du Québec.

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*, vol. 32, n<sup>o</sup> 3, p. 335-356.

Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being : Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational psychology*, vol. 5, n<sup>o</sup> 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.

Pirès, A.P. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. In *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, eds J. Poupard, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A.P. Pirès, p. 113-169. Montréal : Gaëtan Morin.

Rhéaume, J. (2003). *La normalité au travail : c'est l'excès. Analyse d'un syndrome défensif : l'hyperactivité*, 4<sup>e</sup> 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 N 3 (05. 2003), SECO, Berne, Suisse.

Soares, A. (2004). Colloque : Les savoirs sur le harcèlement psychologique 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*, n° 3, p.16-26.

Soares, A. (2001). Un phénomène pluriel : Les violences. *Effectifs. Dossier spécial sur la violence au travail*, vol. 4, n° 4, p. 26-33.

Strauss, M.A. et Corbin, J. (1994) Grounded Theory Methodology : An Overview. In *Handbook of Qualitative Research*, eds N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, p. 273-284. Sage Publications.

Valette, J.-C. (2001). Harcèlement moral : pour une méthodologie syndicale d'action. *Le peuple*, n° 1547, p. 27-29.

Valette, J.-C. (2002). Subjectivité et action collective. *Travailler*, n° 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 à l'intérieur du Programme de travail de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail. Montréal : Hôtel Reine Elizabeth, novembre.

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*, vol. 5, n° 2, p. 215-237.

Zapf, D. et Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace, recent trends in research and practice – an introduction. *European Journal of Work and Organizational psychology*, vol. 10, n° 4, p. 369-373.

---

Note : Cette recherche a été financée par la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU).

