

Guide d'intervention auprès des victimes de harcèlement psychologique au travail

David Brochu
Christophe Poirier
Isabelle Lampron
Olivier Croisetière

Comité d'action des non-syndiqués
2006

Guide d'intervention auprès des victimes de harcèlement psychologique au travail / David Brochu, Isabelle Lampron, Olivier Croisetière et Christophe Poirier. – Trois-Rivières : Comité d'action des non-syndiqués, 2007. 37 p.

ISBN 978-2-9805381-2-4

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
novembre 2007

Bibliothèque et Archives Canada
novembre 2007

Coordination et supervision

Marie-Josée Magny et Caroline Charest

Mise en page

Shirley Richard

Impression

MODOC

Ce guide se veut un outil pour toutes les personnes qui sont en contact avec des victimes de harcèlement psychologique au travail et qui désirent intervenir pour diminuer la détresse que cause cette situation.

Table des matières

Pourquoi ce guide	3
Remerciements	4
Présentation du guide	5
Chapitre 1	
Présentation de la problématique	
Définition du harcèlement psychologique	7
Ce qui peut être du harcèlement psychologique	8
Ce qui n'est pas du harcèlement psychologique	9
Raisons pour intervenir auprès des victimes de harcèlement psychologique au travail	9
Les personnes qui peuvent intervenir	10
La Loi sur les normes du travail et le harcèlement psychologique au travail	10

Chapitre 2 Intervention

2.1 La théorie des attributions	11
2.2 Les types de victimes	13
2.3 La détresse Une façon de penser	18
2.4 Un outil d'intervention	20
2.5 Remplacer les pensées	22
2.6 Autres techniques	24

Chapitre 3 Intervention en situation de crise

3.1 La communication	25
3.2 Tactiques pour Désamorcer une urgence	28
3.3 Premières étapes à franchir Dans une situation d'urgence	31

Chapitre 4 Les recours en cas de harcèlement psychologique au travail	32
--	----

Chapitre 5 Organismes ressources	33
Références	36

Pourquoi ce guide

De l'automne 2004 à septembre 2006, le CANOS a mené une recherche sur le harcèlement psychologique au travail. Lors de cette étude, les intervenantes ont noté qu'une des principales problématiques vécues par les victimes est le manque de ressources et de soutien spécifiques au harcèlement psychologique.

Pour tenter de combler ce vide, le CANOS a adressé un projet à l'Université du Québec à Trois-Rivières dans le cadre du cours PICOM, pour la création d'un guide d'intervention auprès des victimes.

Quatre étudiants en psychologie ont accepté de rédiger ce guide. Il s'agit donc d'un ouvrage spécialisé pour permettre aux personnes qui sont en contact avec des victimes de mieux cibler leur intervention afin de diminuer la détresse des personnes qui vivent ou qui ont vécu du harcèlement psychologique.

Remerciements

Le CANOS tient à remercier

David Brochu, Isabelle Lampron, Christophe Poirier et Olivier Croisetière étudiants en psychologie à l'UQTR pour la création du guide;

Le ministre de l'Emploi et de la Solidarité Sociale, Sam Hamad;

La ministre responsable de la Mauricie, Julie Boulet;

Robert Deschamps, député de St-Maurice;

Pour leur implication financière qui a permis l'impression de ce guide;

Ainsi que toutes les victimes de harcèlement psychologique qui ont participées au projet « Cessons l'omertà de la violence psychologique des femmes en milieu de travail ».

Présentation du guide

L'objectif principal du Guide d'intervention auprès des victimes de harcèlement psychologique au travail est de fournir des outils pour soutenir psychologiquement les personnes harcelées. Il s'adresse d'abord aux intervenants du domaine qui désirent obtenir une formation de base en psychologie. Cependant, la victime elle-même ou son entourage pourront reconnaître à travers ses pages des situations familières.

Ainsi, un deuxième objectif du guide consiste à donner des informations générales sur le vécu d'une victime dans le but d'obtenir une meilleure compréhension des situations de harcèlement psychologique. Cet aspect du guide sera aussi utile aux victimes et à leur entourage qu'aux intervenants.

Finalement, si les interventions proposées par ce guide visent à obtenir un plus grand bien-être psychologique chez la victime, elles doivent déboucher sur des actions concrètes. En effet, le but recherché n'est pas seulement de lui permettre de vivre mieux avec sa problématique, mais aussi de l'amener à changer sa situation, que ce soit par la résolution d'un conflit, une poursuite en justice ou toute autre action jugée bénéfique.

La formation offerte par ce guide implique l'apprentissage de certaines notions de psychologie par le lecteur. Si elles peuvent parfois sembler ardues, elles sont essentielles à la compréhension de la problématique et sont utiles à quiconque désire intervenir au plan psychologique dans ces

situations. En ce sens, une étude¹ démontre qu'après la lecture du guide, la plupart des intervenants se sentent mieux outillés pour intervenir avec les victimes de harcèlement psychologique au travail. Une première section présente les grandes lignes du phénomène et de ses conséquences sur les victimes. La suivante présente ses effets sous l'angle de la théorie des attributions et de phénomènes interactionnels entre les agresseurs et les agressés, puis présente des outils d'intervention utiles pour les aidants. Une partie d'intervention en situation de crise enseigne comment désamorcer les situations d'urgence lorsqu'elles se présentent. Une liste d'organismes ressources se retrouve également à la toute fin du document. Pour une utilisation optimale de ce guide, il est conseillé de le lire d'abord en entier et de s'y référer au besoin par la suite.

¹ Brochu, Lampron, Poirier et Croisetière, 2007

Chapitre 1

Présentation de la problématique

Tout le monde peut être victime de harcèlement psychologique au travail à un moment ou à un autre de sa vie. Il ne s'agit que de se retrouver au mauvais endroit au mauvais moment devant un harceleur peu scrupuleux. Plusieurs auront tendance à croire que certaines variables démographiques prédisposent à être choisi comme victime, mais cette affirmation ne se vérifie pas dans la littérature en psychologie pour les variables étudiées. Ainsi, une analyse de plusieurs études traitant du sujet mène à l'impossibilité de déterminer un sexe victime. De plus, il ne semble pas y avoir de tendance par rapport à l'âge de la personne agressée. Certains se demanderont alors ce qui caractérise une victime de harcèlement psychologique au travail. Cependant, un tel questionnement risque d'entraîner une ségrégation dans l'aide qui leur est apportée. Ainsi, même si ce guide présentera plus tard des portraits de personnes agressées, il met en garde contre de potentiels préjugés à l'égard des victimes de harcèlement psychologique au travail et veut souligner l'importance capitale de garder une attitude ouverte devant leur diversité.

Définition du harcèlement psychologique au travail

Selon la Commission des Normes du Travail du Québec, le harcèlement psychologique est toute « conduite vexatoire qui peut se manifester par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes

répétés, qui sont hostiles ou non désirés. Cette conduite vexatoire porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié. Elle entraîne, pour le salarié, 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 salarié² ». Il existe différentes formes de harcèlement psychologique : sexuel, discriminatoire, administratif et criminel. Le harcèlement sexuel est représenté par tout geste à connotation sexuelle, que ce soit des paroles ou des gestes. Le harcèlement discriminatoire comporte des paroles ou des gestes à caractère vexatoire ou méprisant concernant le sexe, la race, la couleur, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, la langue, l'âge et les convictions politiques. Le harcèlement administratif est celui pratiqué par la personne en position d'autorité pour satisfaire ses propres besoins personnels au détriment de la personne inférieure. C'est l'abus de pouvoir qui constitue le harcèlement. Le harcèlement criminel apparaît lorsque la personne se sent menacée dans sa sécurité ou celle de ses proches. Il nécessite un appel au service de police.

Ce qui peut être du harcèlement psychologique :

- ✓ Menaces verbales ou écrites;
- ✓ Parler ou rire dans le dos de la personne;

² Gouvernement du Québec, 2006

- ✓ La rabaisser, la boudier;
- ✓ Ne pas tenir compte de ses idées;
- ✓ Cesser de lui adresser la parole;
- ✓ L'insulter, l'isoler;
- ✓ Exercer une surveillance excessive;
- ✓ Établir des normes différentes pour une seule personne.

Ce qui n'est pas du harcèlement psychologique :

- ✓ Une décision prise dans le seul intérêt de l'entreprise;
- ✓ La gestion des demandes de congé et de l'absentéisme;
- ✓ Le droit de gérance;
- ✓ Les opinions divergentes;
- ✓ Les conflits interpersonnels;
- ✓ Le stress lié au travail.

Raisons pour intervenir auprès des victimes de harcèlement psychologique au travail.

- ✓ 40 % des victimes de harcèlement psychologique au travail pensent au suicide;
- ✓ 37 % des personnes agressées expriment une souffrance intense, qui touche autant leurs proches qu'elles-mêmes;
- ✓ 40 % se sentent inaptes au travail ou arrêtent pour maladie;

- ✓ 31 % vivent des troubles anxieux ou dépressifs;
- ✓ 19 % sont en état d'épuisement;
- ✓ Les autres conséquences du harcèlement incluent le stress post-traumatique, un vécu paranoïde, des flash-back, etc.

Les personnes qui peuvent intervenir

- ✓ La victime elle-même;
- ✓ Les témoins;
- ✓ La famille, les amis et l'entourage de la victime;
- ✓ Les intervenants de divers organismes;
- ✓ Toute personne consciente du problème;
- ✓ Le lecteur de ce guide.

La Loi sur les normes du travail et le harcèlement psychologique au travail

Au Québec, depuis le 1^{er} juin 2004, un article de la Loi sur les normes du travail protège les victimes de harcèlement psychologique au travail. Cette protection est réputée comme faisant partie de toute convention collective. Elle protège donc tous les salariés du Québec, peu importe leur statut d'emploi :

- ✓ Syndiqué ou non;
- ✓ Cadre intermédiaire ou supérieur;
- ✓ Employé de la fonction publique.

Chapitre 2

Intervention

2.1 La théorie des attributions

En ce qui a trait aux victimes de harcèlement psychologique, la théorie des attributions permet de cibler la personne ou l'objet que la victime croit responsable de son problème. Il existe deux types d'attributions : internes et externes.

Dans le premier cas, le travailleur croit être responsable du fait qu'il subit du harcèlement psychologique. Il croit que c'est de sa faute. Dans le second, il croit que cette situation est due à un élément extérieur à lui, comme l'agresseur ou l'organisation dans laquelle il travaille.

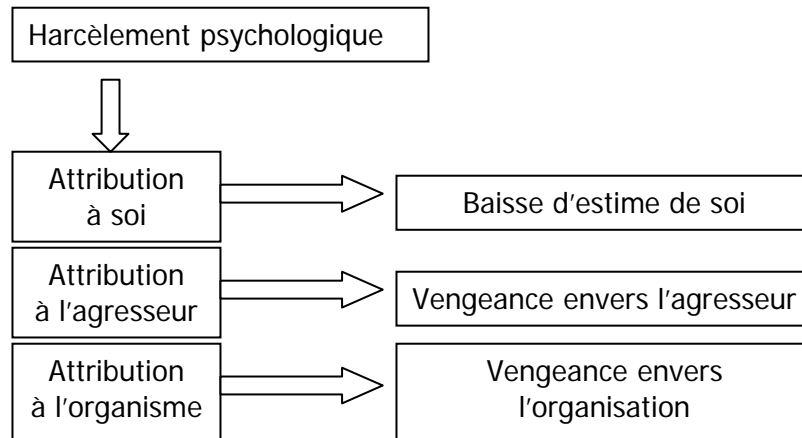
La connaissance du type d'attributions des victimes est importante pour l'intervenant. En effet, dans le cadre de la formation offerte par ce guide, elle sera son point de départ pour amener une adaptation psychologique à la situation et un bien-être plus grand pour la victime. Il est également possible et souhaitable que ces changements entraînent une prise en charge du problème par la personne et qu'elle entreprenne par la suite des initiatives positives, comme entamer une poursuite judiciaire. Dans tous les cas, la compréhension du phénomène permettra d'apporter un soutien psychologique à la victime.

Le sens de l'attribution a un impact majeur sur les conséquences du harcèlement. En effet, une victime qui croit être la cause du problème de harcèlement aura tendance à se dévaloriser. Elle se sentira idiote, incapable d'effectuer une tâche correctement, etc.

Ce type de pensée peut mener à une multitude de symptômes, par exemple la dépression, une perte de l'estime de soi et même le suicide.

Une personne qui croit que l'agresseur est la cause du problème pourra vivre un sentiment d'injustice et aura tendance à chercher à se venger de lui. Ainsi, cette personne pourrait même répliquer par des actes de harcèlement psychologique, ou encore utiliser la violence physique. D'autres victimes croient plutôt que l'organisation dans laquelle elles travaillent, par ses politiques internes et ses autres aspects culturels, devrait être tenue responsable du problème. Dans ce cas, il est aussi possible que les victimes vivent un sentiment d'injustice. Elles auront alors tendance à chercher à se venger de l'organisation, par exemple en brisant des objets, et l'efficacité de leur travail s'en retrouvera affecté. Le sens des attributions de la victime et leurs conséquences sont schématisés dans le graphique suivant.

Les types d'attributions de la victime et leurs conséquences possibles :



2.2 Les types de victimes

Il existe deux types principaux de victimes de harcèlement psychologique au travail : la victime soumise et la victime hostile.

La victime soumise

Le premier type se réfère à une personne passive, insécure, souvent rejetée par les autres et qui ne démontre pas la volonté de se défendre. Elle est introvertie et a une faible estime d'elle-même. Les gens harcèlent cette personne parce qu'ils ont l'impression qu'elle ne se défendra pas. Pour cette raison, si une occasion de donner un pouvoir quelconque à la victime se présente, la priorité sera de saisir cette opportunité.

Puisque le type de harceleur associé aux victimes soumises recherche principalement à prendre le dessus sur elles, un plus grand pouvoir à l'intérieur de l'entreprise pour la victime ne pourra que réduire la fréquence et la gravité du harcèlement. Ce pouvoir peut être officiel, comme l'obtention d'un poste, mais il peut aussi se manifester sous forme de pouvoir social. Ainsi, si la victime réussit à mettre au moins une autre personne de son côté, particulièrement si cette personne s'est liée d'amitié tant avec l'agresseur qu'avec l'agressé, le problème deviendra moins grave. En effet, un ami commun de l'agresseur et de la victime sera conscient de la problématique de harcèlement et aura tendance à agir comme médiateur en cherchant des compromis ou en freinant les attaques de l'harceleur. Pour cette raison, en tant qu'intervenant, vous devez souligner à la victime la présence de personnes qui pourraient la soutenir, particulièrement si ces personnes sont présentes sur son lieu de travail.

Il faut s'assurer, toutefois, que ces personnes-ressources ne soient pas davantage en faveur de l'agresseur que de l'agressé, sans quoi on pourrait se retrouver dans une situation pire qu'à l'origine. Il faut donc être certain que la personne sollicitée agira comme réconciliateur.

La victime soumise a tendance à attribuer la cause du harcèlement psychologique à elle-même, d'où une perte d'estime de soi. Pour la retrouver, une première étape consistera à modifier les fausses idées de la victime, qui croit souvent être la cause du problème.

Il s'agit donc de changer ses attributions pour qu'elles portent sur la responsabilité de l'agresseur. En fait, dans le cas d'une victime soumise, il est très probable que l'harceleur soit le seul à blâmer. La modification des attributions de la victime aura probablement un effet favorable sur son estime de soi. Une fois qu'elle aura admis la responsabilité du harceleur, elle se libérera d'un discours du type : « Je ne suis pas bon et c'est pour ça qu'on me punit ». En ce sens, n'hésitez pas à encourager et à féliciter toute manifestation d'une meilleure estime de soi, comme un sentiment de fierté ou la soudaine réalisation qu'un événement particulier n'était pas entièrement de sa faute.

À long terme, une meilleure estime de soi permettra à la victime de s'affirmer davantage et de se défendre devant ce type d'agression. Il est également très probable que la victime envisage alors de prendre des initiatives majeures, comme engager une poursuite devant la Commission des droits de la personnes et des droits de la jeunesse et devant la Commission des normes du travail.

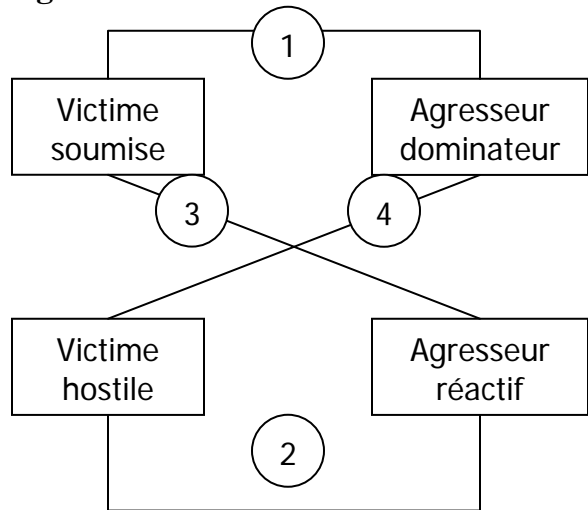
La victime hostile

Le second type de victime représente une personne hostile, agressive ou irritante, qui provoque les attaques des autres. Lorsqu'elle est agressée, elle a tendance à se venger, souvent par des méthodes inadéquates, comme la violence physique ou psychologique. Les gens s'en prennent à cette personne parce qu'ils réagissent spontanément à ses agressions ou encore parce qu'ils essaient de le mater par la force.

L'agresseur de ce type de victime est habituellement une personne réactive, qui agit en réponse aux agressions ou aux actes perçus comme agressifs de la part de la victime. Ainsi, il arrive souvent que l'agressé soit aussi un agresseur, sans réellement s'en rendre compte. En effet, une personne qui brise des objets ou qui insulte ses collègues de travail risque de récolter ce qu'il a semé. Ces personnes peuvent ensuite demander de l'aide pour harcèlement psychologique. Il s'agira ici de faire prendre conscience à la victime, avec beaucoup de tact, que ses propres actes peuvent être à l'origine des comportements de ses collègues de travail, créant ainsi une potentielle escalade de vengeance et de violence.

Loin d'excuser le harcèlement qu'il subit, le changement au moins partiel d'une croyance que l'autre est responsable de la situation (attribution à l'autre) pour une attribution de cette responsabilité à soi-même permettra d'aborder la possibilité de changer le comportement de la victime. On peut s'attendre à une certaine résistance de sa part. C'est pourquoi il faudra faire preuve d'une extrême délicatesse lorsque vous tenterez de modifier ses attributions. Puisque la victime hostile a tendance à vouloir se venger, vous pourrez lui demander si, en considérant l'escalade de violence qui découle de leurs interactions, ses propres comportements hostiles sont bénéfiques pour lui. Vous pourrez ensuite lui proposer une méthode plus utile de « se protéger », plutôt que de « se venger », comme déposer une plainte à la Commission des normes du travail, par exemple. Vous utiliserez ainsi son désir de vengeance pour une fin plus positive.

Effets des interactions entre différents types d'agresseurs et de victimes



1. **Victime soumise et agresseur dominateur** : La victime fait des attributions internes et son estime de soi diminue. On doit déplacer en partie les attributions de l'interne vers l'externe pour relever l'estime de soi.

2. **Victime hostile et agresseur réactif** : La victime fait des attributions externes, elle est souvent agresseur elle-même. On doit déplacer en partie les attributions de l'externe vers l'interne pour souligner les comportements problématiques et les modifier.

3. **Victime soumise et agresseur réactif** : Très peu d'interactions violentes se produiront entre ces deux types de personnes.

4. **Victime hostile et agresseur dominateur** : Les épisodes de harcèlement entre ces deux types de personnes seront habituellement temporaires.

2.3. La détresse, une façon de penser

L'approche qui sera proposée ici se fonde sur un postulat très simple : ce sont nos pensées qui influencent nos comportements et nos émotions. Par conséquent, certaines réflexions sont susceptibles d'entraîner de la détresse psychologique chez l'individu ainsi que d'autres problèmes, comme l'anxiété et la dépression. Votre rôle en tant qu'intervenant est donc de déceler ces pensées, dont le type d'attributions, pour les remplacer par des idées plus réalistes. Pour ce faire, vous devrez enseigner au client à prendre conscience de ses pensées problématiques et de la façon dont elles entraînent sa détresse et/ou ses comportements inadéquats. Lorsqu'elles seront identifiées, vous devrez les désamorcer et les remplacer par des interprétations qui sont plus proches de la réalité. Les pensées problématiques ont normalement un aspect irréaliste qu'il est facile de souligner. En démontrant à la victime l'irrationalité de sa réflexion, elle perdra en solidité et sera plus facile à abandonner.

Voici quelques types de distorsions de pensée que vous pourrez identifier et présenter à la victime :

1. **Le tout ou rien** : Les choses sont vues en noir ou en blanc, il n'y a pas de demi-mesure. Une victime qui affirme : « Tout le monde me déteste au travail » est un bon exemple de ce type de distorsion. Pour mettre en évidence la distorsion, un intervenant pourrait répondre : « Il n'y a personne qui ne vous déteste pas? Il n'y a pas un seul de vos collègues qui est neutre dans cette histoire? »

2. **L'inférence arbitraire** : Cela consiste à tirer des conclusions à partir d'une logique arbitraire. Un travailleur qui pense que son collègue le déteste parce qu'il ne lui a pas souri le matin en est un bon exemple.
3. **L'abstraction sélective** : Il s'agit de considérer un seul élément sans tenir compte de son contexte particulier. Ainsi, une victime qui affirme : « Si mon patron me fait des reproches sur mon retard de ce matin, c'est parce qu'il me déteste », ne voit que le reproche et oublie que c'est ce que doit faire un patron avec les retardataires.
4. **La maximalisation et la minimalisation** : Cette distorsion consiste à amplifier les erreurs et à minimaliser les réussites. C'est ce que fait une victime lorsqu'elle affirme : « Si mon collègue me fait des félicitations ce matin, c'est seulement parce qu'il sait que mon patron m'a attaqué personnellement plus tôt dans la semaine ». En fait, elle ne croit pas avoir mérité ces félicitations.
5. **La surgénéralisation** : L'individu tire des conclusions générales et définitives à propos d'un événement isolé. Ainsi, lorsqu'un individu affirme : « Si je ne suis pas capable d'être compétent dans ce travail, je n'arriverai jamais à travailler nulle part », il généralise sa faiblesse dans un domaine à tous les autres.
6. **La personnalisation** : Le travailleur prend personnellement le blâme de tout ce qui lui arrive de négatif, comme lorsqu'il affirme :

- « C'est parce que je suis incompetent et nul que tout le monde m'attaque au travail ».
7. **L'étiquetage** : C'est la tendance à appliquer des étiquettes, à regrouper en classes générales de façon rapide et automatique. Par exemple, si un employé dit : « Dans mon travail, je fais partie des mauvais alors que mon collègue Pierre est le meilleur de la compagnie », il croit qu'il n'y a que le meilleur qui peut être bon et le catégorise comme tel, les autres se retrouvant dans la classe des mauvais. Il s'agit alors d'expliquer que ces catégorisations sont les siennes et qu'en fait, si Pierre excelle dans tel ou tel aspect particulier de son travail, lui pourrait bien être meilleur sur d'autres points.
 8. **Le raisonnement émotionnel** : C'est utiliser les émotions vécues pour se forger une mauvaise représentation de la réalité. Par exemple, un employé qui dit : « Si je me sens si mal quand Pierre me dit que je suis nul, c'est sûrement parce que ce qu'il dit est vrai » attribue son vécu à son incompetence plutôt qu'à l'insolence du harceleur.

2.4. Un outil d'intervention

Afin d'aider une victime à prendre conscience de ses pensées irrationnelles, vous pouvez faire avec elle l'exercice suivant, qui consiste à remplir les cinq colonnes d'un tableau.

1. Description de la situation. Qui, quoi, quand et où?
2. Description des émotions ressenties. Elles sont cotées de 1 à 100 selon leur intensité.
3. Présentation des pensées qui ont précédé les émotions.
4. Arguments démontrant la pertinence des pensées irrationnelles.
5. Arguments allant à l'encontre des pensées irrationnelles.

Exemple de tableau :

1	2	3	4	5
Vendredi dernier, mon patron m'a traité d'imbécile devant les autres employés au bureau.	Humiliation (90) Frustration (30)	Je suis nul. J'ai encore montré que j'étais nul.	Mon patron le croit. Si je me sens si mal, c'est que ça doit être vrai.	Mon collègue m'a félicité pour mon travail.

Une fois que les pensées irrationnelles de l'individu auront été mises à jour, argumenter pour les prouver fausses risque d'entraîner une augmentation de son bien-être.

2.5. Remplacer les pensées

Une fois que l'aspect irrationnel de ces pensées aura été reconnu par la victime, vous pourrez lui suggérer de les remplacer par des pensées plus appropriées. Attention, les pensées substitutives ne sont pas seulement des idées positives qui remplacent les plus négatives. Une pensée simplement plus positive n'est pas nécessairement bénéfique pour l'individu, puisqu'elle tend à négliger les aspects négatifs, ce qui est tout aussi illogique.

Si une pensée substitutive est généralement plus positive que celle qui survient automatiquement, elle est surtout plus juste, car elle présente une vision plus large de la situation. C'est une autre perspective, une autre façon de voir les choses.

Pour aider un individu à trouver des pensées substitutives, vous pouvez lui demander ce qu'il dirait à un ami si celui-ci entretenait le même discours. À titre d'exemple, si un ami lui disait : « C'est parce que je suis incompetent et nul que tout le monde m'attaque au boulot », le travailleur en question pourrait répondre : « Tes collègues n'ont pas raison de t'attaquer ainsi puisque tu fais ton possible au travail ». « Je fais mon possible au travail » constituerait ici une bonne pensée substitutive dans une telle situation.

Pour inciter la personne à utiliser ces pensées dans le futur, vous pourrez ajouter deux nouvelles colonnes au tableau d'identification des pensées irrationnelles :

6. Quelle est ma pensée substitutive?
7. Description des émotions ressenties dans une situation semblable où la personne a utilisé sa pensée substitutive. On les cote aussi de 1 à 100 selon leur intensité.

Exemple de tableau où la personne modifie son attribution :

1	Vendredi dernier, mon patron m'a traité d'imbécile devant les autres employés au bureau
2	Humiliation (90) Frustration (30)
3	Je suis nul. J'ai encore montré que j'étais nul.
4	Mon patron le croit. Si je me sens si mal, c'est que ça doit être vrai.
5	Mon collègue m'a félicité pour mon travail.
6	Il est possible que ce soit mon patron qui soit le problème et que mon collègue ait raison.
7	Humiliation (50) Frustration (10)

Il est important que la pensée substitutive soit réaliste aux yeux de la victime. Autrement, elle ne l'intégrera pas. Pour ce faire, il est préférable d'utiliser une pensée un peu moins idéalisée, mais à laquelle l'individu est capable de croire. La réussite de cette substitution de pensée ne mènera pas à la disparition de la souffrance de la victime. Cependant, la situation deviendra probablement plus supportable pour elle. De plus, il est probable que l'individu entreprenne dès lors, si ce n'est déjà

fait, une initiative concrète et positive pour résoudre son problème de harcèlement.

2.6. Autres techniques

Pour terminer, voici deux autres moyens que vous pouvez utiliser pour orienter le travailleur sur la bonne voie. Il s'agit de la dédramatisation et de la redéfinition.

- La «*dédramatisation*» consiste à suggérer au client les pires scénarios possibles relatifs à un événement en particulier et à lui apprendre à s'y adapter.

Le but de cette technique est de préparer l'individu aux événements perturbateurs pour lui éviter d'y réagir de façon inadéquate. Par exemple, si le stress du travailleur provient de la crainte de perdre son emploi, vous pourriez proposer d'évaluer les réactions possibles face à une perte d'emploi et ainsi faire en sorte qu'il choisisse à l'avance quel comportement il adoptera.

- La «*redéfinition*» consiste à envisager une problématique sous un angle différent, de manière à ce que la personne se sente en mesure de l'affronter. Par exemple, si la victime affirme : « Je suis impuissant face à mon patron. », l'intervenant peut lui suggérer une solution à sa portée, par exemple : « Je suis capable de m'associer avec mes collègues pour faire une demande au patron ».

Chapitre 3

Intervention en situation de crise

L'objectif de cette section est d'outiller les personnes qui interviennent avec des victimes en situation d'urgence, qui menacent de se suicider ou d'utiliser la violence contre leur agresseur, par exemple. Il faut toutefois garder à l'esprit que ce ne sont pas là des cas fréquents; bien au contraire! Cependant, comme il arrive que ces situations se présentent, il est important d'être prêt à agir de façon efficace.

3.1. La communication

La communication en situation de crise demande habituellement beaucoup de temps et de patience. De fait, plus le rythme de négociation est lent, plus la relation après l'intervention pourra durer. Il est important de comprendre que certaines victimes de harcèlement psychologique au travail qui contactent un organisme pour obtenir de l'aide endurent cette violence depuis déjà très longtemps. Par conséquent, lorsque ces personnes vous rejoignent, elles sont à bout. Certaines personnes menacent de se suicider, d'autres prévoient utiliser des méthodes violentes envers leur agresseur ou envers des personnes de leur milieu de travail, etc.

La première chose à faire pour l'intervenant est d'essayer de comprendre le monde tel que le voit la personne en crise au moment présent et de dialoguer avec elle en fonction de cette vision. Il s'agit donc d'être empathique. Celui-ci se rendra alors probablement compte d'une différence entre sa perception et celle de la victime. La solution la plus

sage sera de tenter de *modifier la perception de la situation par la victime*. Cependant, cette tâche pourrait être difficile, puisque certaines personnes en crise ont une perception très rigide de leur monde. C'est pourquoi cela demande du temps. Quelques techniques ont été enseignées précédemment pour y arriver. Tenter de modifier la situation de la personne en lui donnant des conseils ou encore en faisant venir sur les lieux une personne aimée de la victime n'est pas conseillé, car cette dernière ne croira pas à une possibilité d'amélioration rapide de sa situation.

Comme il l'a été dit précédemment, certaines victimes de harcèlement psychologique ne demandent de l'aide qu'après avoir subi cette violence durant plusieurs mois. Elles négocient depuis longtemps avec des sentiments d'impuissance et de dévalorisation. Lorsque ces individus contactent un organisme et qu'ils sortent de leurs gonds, menaçant de se suicider ou de s'attaquer à quelqu'un, c'est qu'ils désirent se montrer tels qu'ils voudraient l'être, c'est-à-dire puissants. *Il est extrêmement important de respecter cette image de pouvoir*. Si l'intervenant reflète à la victime son impuissance ou lui laisse croire qu'il ne la voit pas telle qu'elle voudrait être vue, une escalade de violence risque de s'en suivre. L'intervenant devra donc être conscient de son attitude dès le début du contact. S'il adopte une attitude : « Je suis l'aidant et vous devez m'écouter », la victime risque de devenir enragée. La meilleure position pour l'aidant est donc la neutralité.

Une méthode pour influencer les décisions de la victime tout en respectant cette image de puissance consiste à lui donner l'*illusion du choix*. Cette technique consiste à donner des choix à la victime qui aboutiront au même résultat.

Par exemple, à une personne qui menaçait de se suicider, la corde à la main, et qui devient de plus en plus collaborative, un intervenant pourrait lui proposer deux choix : que sa sœur vienne s'occuper d'elle à la maison ou qu'une ambulance vienne le chercher et l'amène à l'hôpital. Dans ce cas, la personne en crise sent qu'elle a le contrôle de la situation, mais peu importe ce qu'elle choisira, le suicide aura été évité.

Il est important que ces choix soient proposés en fonction de la vision du monde de la victime. En effet, on ne peut proposer un choix que si la victime croit que c'est une possibilité envisageable pour elle. L'avantage sera surtout de ne pas offrir le choix de se pendre.

En plus de sentir son pouvoir respecté, il est important que la victime ait l'impression que l'intervenant la comprend ou essaie de le faire. Cependant, certaines personnes seront manipulatrices; elles pourront utiliser les menaces de suicide ou d'agression envers le harceleur, par exemple, pour contrôler la situation. Le message que vous devrez donc leur refléter sera le suivant : « Je m'intéresse à ce qui vous arrive et je comprends, je ne voudrais surtout pas qu'il vous arrive un malheur, mais il est vrai que ça vous regarde si vous voulez le faire ». C'est en fait un message sincère et qui ne peut être utilisé pour des fins de manipulation.

D'autres personnes seront abattues lorsqu'ils vous contacteront. Si vous essayez de les reconforter en leur faisant voir « le bon côté des choses », vous agirez comme si leur problème n'était que de peu d'importance. Or, c'est tout le contraire : ces personnes sont prêtes à se suicider ou à s'attaquer à d'autres personnes tellement leur problème les fait souffrir!

Ainsi, de *démontrer sa compréhension de la situation vécue par la personne est très important*. Vous pouvez même démontrer votre admiration envers la victime, qui a subi une situation de harcèlement pendant très longtemps. De cette manière, vous accorderez de l'importance à la victime.

Finalement, si un changement positif et significatif se produit lors de l'échange, il est important *que la victime en reçoive le crédit*. Elle se sentira alors responsable de la bonne issue de la négociation et du même coup, l'intervenant ne passera pas pour une personne qui a du pouvoir. Il aura pu garder son image de neutralité.

3.2. Tactiques pour désamorcer une urgence

A) Redéfinir les intentions de la personne sans les changer.

En écoutant attentivement la personne, on peut en arriver à comprendre ses intentions réelles.

Par exemple, si une victime de harcèlement psychologique veut se venger de son agresseur en allant lui casser une jambe, ce qui fournirait à ce dernier une occasion en or de la discréditer à nouveau, on peut plutôt lui proposer de le

traîner devant la justice. Puisque cette initiative va dans le même sens que ses intentions d'origine, c'est-à-dire d'entreprendre des actions contre son agresseur, vous parviendrez non seulement à éviter le pire, mais vous l'aurez aussi déjà lancé dans un processus qui l'aidera à résoudre son problème.

Vous pouvez vous référer à la section « organismes ressources » de ce guide pour consulter la liste des ressources disponibles pour la victime, qui inclut des organismes spécialisés dans la défense des droits des travailleurs.

B) Poser des questions de distraction

Si une escalade d'agressivité ou d'hostilité survient, vous pouvez soudainement poser une série de questions inoffensives qui sonnent professionnelles afin de distraire la personne en crise. Par exemple, vous pouvez demander : « Quel est votre âge? », « Avez-vous des enfants? », etc.

C) Montrer le comportement de la personne en crise sous un jour favorable.

Par exemple, si une personne affirme qu'elle ira casser la jambe de son agresseur sur-le-champ, vous pouvez lui parler de sa volonté de maîtriser sa situation, de reprendre le contrôle, etc. Il sera ensuite plus facile de lui proposer de meilleurs moyens de reprendre ce contrôle.

D) Méthode du paradoxe

Lors d'une escalade d'agressivité ou d'hostilité, si vous êtes au téléphone, vous pouvez amener son attention sur autre chose qui semble urgent. Par exemple, vous pouvez soudainement dire : « Vous n'avez pas entendu le bruit? Je crois que ça vient de chez vous », ou encore : « Entendez-vous les interférences? On dirait que ça coupe. Attendez, je crois que mon téléphone est mal ajusté »

E) Humour

Si, dans la vie de tous les jours, vous êtes une personne qui utilisez bien l'humour, vous saurez exploiter cette force dans le cadre d'une intervention d'urgence. Cependant, les personnes qui ne se débrouillent pas bien dans ce domaine seront sages de ne pas l'utiliser, afin de ne pas donner l'impression à la victime qu'on se moque d'elle ou de se retrouver dans une situation embarrassante.

F) La technique de l'illusion du choix

Cette technique consiste à proposer deux choix ou plus à la personne en situation de crise qui aboutiront au même résultat. Par exemple, on pourrait proposer à une personne suicidaire qu'une ou l'autre personne vienne chez elle pour s'occuper d'elle. Dans un cas comme dans l'autre, une personne bienveillante viendra à sa rescousse, mais la victime aura l'impression d'avoir décidé de son sort. Le plus important aura été que le suicide n'ait pas été dans les choix. Cependant, il faut prendre garde de

proposer des alternatives que la victime considèrera. On ne pourra pas offrir de tels choix à une personne suicidaire cinq minutes après le début de la conversation.

3.3. Premières étapes à franchir dans une situation d'urgence

- 1) Prendre le nom et le numéro de téléphone de la personne.

Cela pourrait vous permettre de sauver une vie si cette personne raccroche. Une bonne tactique pour y arriver est de faire croire que vous avez peur de perdre la ligne. Dans ce cas, la plupart des personnes en situation de crise donneront les informations sans poser de questions.

- 2) Lui faire dire oui.

En début de conversation, faire en sorte que la personne soit d'accord avec vous sur au moins une chose. Le but est de lui faire répondre « oui » à des questions toutes simples comme : « Vous êtes d'accord avec moi? » ou « Vous comprenez ce que je veux dire? ». Ce langage positif vous permettra d'être sur la même longueur d'onde que la victime par la suite.

Chapitre 4

Les recours en cas de harcèlement psychologique au travail

Les victimes de harcèlement psychologique au travail disposent de différents recours :

Commission des normes du travail (CNT)

Peu importe qui fait vivre du harcèlement psychologique à un salarié, il peut déposer une plainte contre son employeur. En vertu de la Loi sur les normes du travail c'est la responsabilité de l'employeur d'offrir un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

Commission de la santé et sécurité au travail (CSST)

Il est possible de faire une demande d'indemnisation à la CSST puisque le harcèlement psychologique peut être considéré comme une lésion professionnelle. Si votre situation de harcèlement psychologique est considérée comme un accident de travail au sens de la Loi, vous pouvez exercer un recours parallèlement à votre plainte à la Commission des normes du travail.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

Le harcèlement est discriminatoire en vertu de la Charte québécoise des droits et libertés.

Chapitre 5

Organismes ressources

Commission des Normes du Travail

Elle est chargée de faire respecter les lois sur les normes du travail. Cette loi établit les conditions minimales de travail en l'absence de conditions prévues par une convention collective, un contrat de travail ou un décret. Le site Internet contient une section sur le harcèlement psychologique au travail.

Tél. : 1-800-265-1414

Site Internet : www.cnt.gouv.qc.ca

Ordre des psychologues du Québec

Il s'agit du regroupement professionnel des psychologues du Québec. Sa mission est de protéger le public qui consulte ce type de professionnel. Sur le site Internet, il est possible de trouver le psychologue de votre région le mieux formé pour une problématique particulière.

Tél. : 1-800-363-2644

Site Internet : www.ordrepsy.qc.ca

Centres de prévention du suicide

Ils sont spécialisés dans l'aide aux personnes suicidaires. Il existe une ligne d'écoute accessible n'importe où au Québec.

Tél. : 1-866-APPELLE (1-866-277-3553)

TEL-AIDE

Ils offrent un service d'écoute téléphonique universel et anonyme pour ceux qui vivent de la détresse psychologique.

Tél. : 1-877-700-2433

Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel au travail de la province de Québec

Le mandat de l'organisme est d'assister et d'informer les victimes de harcèlement sexuel et/ou psychologique en milieu de travail pour les aider à défendre leurs droits. Ils offrent un soutien téléphonique.

Tél. : 514-526-0789

Site Internet : www.gaihst.qc.ca

Action travail des femmes

Cet organisme lutte pour la défense des droits des femmes en matière d'accès à l'égalité en emploi. Il aide et soutient les femmes qui subissent des problèmes de discrimination en emploi.

Tél. : 514-768-7233

CALACS

Ils luttent contre les agressions à caractère sexuel.

Tél. Montréal : 514-529-5252

Tél. Trois-Rivières : 819-373-1232

Comité d'action des non-syndiqués (CANOS)

Le CANOS fait la promotion et la défense collective des droits des travailleuses et travailleurs non-syndiqués et vise l'amélioration de leurs conditions de travail et de vie.

Tél. : 819-373-2332

Site Internet : www.canosmauricie.org

Au bas de l'échelle

C'est un groupe d'éducation populaire et de défense des droits des travailleuses et des travailleurs non syndiqués pour la région de Montréal.

Tél. : 514-270-7878

Site Internet : www.aubasdelechelle.ca

Illusion emploi

Organisme de promotion et de défense des droits des travailleuses et travailleurs non-syndiqués pour la région de Sherbrooke.

Téléphone : 819-569-9993

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

Cette commission a pour mission de veiller au respect des principes énoncés dans la Charte des droits et libertés de la personne

Tél. : 1-800-361-6477

Site Internet : www.cdpcj.qc.ca

Votre CLSC – Accueil psychosocial

Vous pouvez aussi contacter un groupe d'aide aux travailleurs accidentés.

Références

Aquino, K., & Lamertz, K. (2004). A relational model of workplace victimization: social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal of applied psychology*, 89, 1023-1034.

Bouteyre, E., & Vitale, C. (2006). Étude exploratoire de la souffrance et des stratégies de coping relevées dans 134 témoignages de harcèlement moral au travail recensés sur le forum d'un site internet. *Pratiques psychologiques*, 12, 45-57.

Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: a theoretical model and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 91, 998-1012.

Brochu, D., Poirier, C., Croisetière, O., & Lampron, I. (2007, mai). *Conception d'un guide de formation des intervenants qui travaillent avec des victimes de harcèlement psychologique au travail et évaluation de son impact sur leur sentiment de compétence en intervention*. Affiche présentée au 75^e congrès de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences, Trois-Rivières.

Clark, D. M., Fairburn, C. G., & Gelder, M. G. (1997). *The science and practice of cognitive behaviour therapy*. New York : Oxford university press.

Commission des normes du travail. (2006). Guide de sensibilisation à l'intention des employeurs et des salariés [Brochure]. Commission des normes du travail : Auteur.

Everstine, E. S., & Everstine, L. (1993). *Des gens en crise : l'intervention psychologique d'urgence*. Paris : Hommes et perspectives.

Gouvernement du Québec (2006). Harcèlement psychologique au travail. *Commission des Normes du Travail du Québec*. Récupéré le 28 avril 2007 de <http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/recours/harcelement.asp>.

Reed, S. K. (1999). *Cognition : Théories et applications*. Bruxelles : De Boeck.

Samuel-Lajeunesse, B., Mirabel-Sarron, C., Vera, L., Mehran, F., et al. (2004). *Manuel de thérapie comportementale et cognitive*. Paris : Dunod.

Sapp, M. (2004). *Cognitive-behavioral theories of counseling: traditional and nontraditional approaches*. Springfield, Ill. : C. C. Thomas.

Vallerand, R. J. (1994). Les attributions en psychologie sociale. Dans Vallerand, R. J. (Éds), *Les fondements de la psychologie sociale* (pp. 259 – 326). Montréal : Gaëtan Morin éditeur.

Guide d'intervention auprès des victimes
de harcèlement psychologique au travail

