

**Angelo SOARES\***

## **UN COCKTAIL D'ÉMOTIONS : LA PEUR ET LA HONTE DANS LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL**

### **Introduction**

Bien que les comportements associés au harcèlement psychologique aient toujours été présents dans *les mondes du travail*, leur intensité et leur fréquence ont pris une dimension alarmante dans différents pays à partir des années 90s. En France, la publication du livre "Le harcèlement moral" de Marie-France Hirigoyen a suscité un débat influent sur cette question en faisant, ainsi, avancer notre connaissance et compréhension sur le phénomène, de même qu'en dirigeant les projecteurs vers le harcèlement psychologique au travail. Non seulement l'auteure a-t-elle mis en évidence ce type sournois de violence, mais elle a aussi réussi à conscientiser que cela ne fait pas partie du travail. En outre, le débat suscité autour de ce livre a rendu possible la prise de la parole par les individus harcelés psychologiquement au travail.

Le harcèlement psychologique constitue l'enchaînement, sur une longue période, de propos et d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne (la cible) au travail. C'est un processus destructif, constitué d'agissements hostiles dont la répétition constante a des effets dévastateurs comme, par exemple : angoisser, déstabiliser, briser la victime choisie, exclure la victime du marché du travail (Leymann, 1984).

Notre objectif sera de souligner l'articulation des différentes émotions vécues dans le harcèlement psychologique au travail. Nous allons privilégier une approche sociologique pour analyser l'articulation entre la peur et la honte afin de comprendre le sentiment d'impuissance vécu par les travailleuses et travailleurs québécois face au harcèlement psychologique.

---

\* Professeur associé au CINBIOSE – Université du Québec à Montréal.

## Méthodologie

Nous avons utilisé différentes approches méthodologiques pour comprendre cette question. Dans une première étape, nous avons analysé les données contenues dans les dossiers sur le harcèlement psychologique ouverts au cours des trois dernières années (n= 619) par un groupe populaire montréalais, "Au bas de l'échelle", qui offre le support aux travailleuses et aux travailleurs non syndiqués. À partir des dossiers, nous avons trouvé opportun d'utiliser une approche quantitative afin de systématiser et normaliser les informations descriptives sur la population étudiée. Le questionnaire a été développé à partir du *Leymann Inventory of Psychological Terror* (LIPT). Le taux de réponse aux questionnaires a été de 26 %. Finalement, pour comprendre l'expérience vécue du harcèlement psychologique au travail, nous avons interviewé 30 travailleuses et travailleurs qui ont appelé "Au bas de l'échelle" au courant des années 1999 et 2000 et qui ont accepté de participer à la recherche. La durée moyenne des entrevues a été de 1 h 30.

La moyenne de l'âge de la population étudiée est de 42 ans. Ces gens travaillent en moyenne depuis sept ans (27 % travaillent plus de 10 ans) pour le même employeur et 37 % possèdent une formation universitaire. La majorité de la population harcelée est constituée de travailleuses (81 %) et il n'y a pas de différence significative en ce qui concerne le sexe du harceleur.

## Le harcèlement psychologique vécu

Les agissements les plus fréquents, vécus au cours des 12 derniers mois, sont indiqués dans le tableau ci-dessous. Présent depuis plus de deux ans pour 35 % de la population étudiée, le harcèlement psychologique est aussi intense puisque 69 % le vivent tous les jours ou presque.

### Les agissements les plus fréquents du harcèlement psychologique

Des attaques constantes par rapport au travail (68 %)	Des gens parlent dans votre dos (56 %)
Les possibilités d'exprimer les opinions ont été limitées (68 %)	La performance est évaluée sur de fausses prémisses (55 %)
Des insinuations sans rien dire directement (67 %)	La personne est traitée comme si elle n'existait pas (50 %)
Des regards négatifs ou gestes qui ont un sens négatif (58 %)	Des menaces verbales (49 %)
Les jugements sont remis en question (58 %)	Quelqu'un criait après vous (44 %)

## Les émotions dans le harcèlement psychologique

Lorsqu'on vit le harcèlement psychologique, on vit aussi un cocktail d'émotions et la compréhension de l'expression de ces émotions peut aider à comprendre une certaine inaction face au harcèlement psychologique.

### La peur

D'abord, il y a la peur qui est le désir d'éviter une certaine situation qui peut nous causer une souffrance physique ou psychique. Lorsqu'on ne peut pas l'éviter, les mécanismes de défense seront développés pour qu'on puisse faire face à la peur. Lorsqu'on vit une peur intense, cela peut amener à l'inhibition de l'action, au silence. "La peur a une tendance auto-réalisatrice, puisqu'elle inhibe l'espoir et l'optimisme qui soutiennent le taux de réussite" (Ben-Ze'ev, 2000). La participation dans un petit groupe, avec une certaine cohésion, certes peut jouer un rôle important dans la maîtrise de la peur car, lorsque les individus se trouvent seuls, ils sont plus susceptibles de vivre la peur. Cependant, il faut aussi considérer que lorsqu'on participe à un groupe on peut avoir peur par la contagion émotionnelle (Hatfield et coll., 1994).

La peur est une émotion omniprésente dans le harcèlement psychologique ; elle semble même être utilisée comme une stratégie de gestion :

J'avais peur de lui parler. Je n'en dormais plus la nuit. Je m'en allais au travail en priant tout le long du chemin. j'étais affolée de voir comment elle me traitait, qu'elle me boudait... quand elle me regardait c'était avec un visage tellement dur, avec des yeux mauvais. J'en avais la frousse en dedans. (Johanne, 52 ans).

Peur d'avoir fait quelque chose... avec le regard qu'elle avait aussi, qui me fusillait comme ça. Peur d'avoir fait de quoi d'irréversible, peur d'avoir fait quelque chose qui était une première qu'il n'y avait jamais personne qui avait fait ça avant... Puis à cause de moi... je détruisais la réputation d'un événement qui était réputé à cause de cette erreur-là. Oui c'est une peur. (Lucie, 33 ans).

Peur de la manière que j'étais traitée et je voyais que je n'avais pas d'aide, j'avais peur de ne pas pouvoir atteindre mes objectifs par moi-même toute seule. Peur d'être rejetée, peur d'être congédiée, peur d'être violée... peur de subir des préjugés des autres, peur des prochains commentaires qu'ils me feraient. (Helena, 33 ans).

Ainsi, l'objet émotionnel de la peur dans le harcèlement psychologique peut être une autre personne : le harceleur ; le contexte même du travail : j'ai peur d'avoir détruit la réputation de mon travail ; ou encore le soi-même : j'ai peur de ne pas atteindre mes objectifs, peur des jugements d'autrui, peur de perdre ma réputation professionnelle.

Il y a aussi la peur liée aux questions sociales : la peur de perdre l'emploi et par conséquent la peur de la détresse économique, la peur du chômage, de la perte du statut social ou lorsqu'on a perdu l'emploi, la peur que le harcèlement psychologique continuera à exister dans un prochain emploi.

J'ai une peur effroyable de retourner sur le marché du travail. Je ne veux pas revivre ça. C'est une phobie, c'est rendu une phobie. Je me mets à penser que si je retourne sur le marché du travail, j'ai tellement peur, je ne veux tellement pas revivre encore un congédiement cavalier... et du harcèlement psychologique. (Helena, 33 ans).

Oui j'avais toujours peur qu'ils me congédient car ils menacent sous des choses voilées et un ton voilé et des paroles voilées donc j'avais peur de perdre mon travail mais je n'avais pas d'autre peur. J'avais peur de tomber malade, j'y pensais. (Maria, 54 ans).

La peur de perdre mon ouvrage, la peur de me retrouver avec rien. Parce qu'à mon âge [59 ans], j'avais peur de ne pas retrouver de job, pas d'assurance-chômage, pis le bien-être social, je me voyais pas vivre avec le bien-être social, non. Ça, ça me faisait peur. (Nicole, 59 ans)

Il faut souligner que la peur engendrée par le harcèlement psychologique s'ajoute à d'autres souffrances et peurs qui sont intrinsèquement liées à chaque métier :

C'était invivable. C'était rendu que je faisais des insomnies, l'hypoglycémie, malade physiquement c'est incroyable, l'hypertension, je rentre là-bas et j'ai peur, j'ai peur, je transpire et je me demande ce qu'elle va me faire aujourd'hui. Et là on travaille avec des gens qui sont quand même assez souffrants puis qui nous pette des crises et en plus tu te fais déstabiliser pendant 20 minutes, tu te fais dire toutes sortes de méchancetés qui sont fausses [par la harceleuse] (Sophie, 45 ans).

### **La Honte**

La honte est aussi présente dans le harcèlement psychologique. La honte surgit quand l'individu "perçoit l'un de ses propres attributs comme une chose avilissante à posséder, une chose qu'il se verrait bien ne pas posséder" (Goffman, 1975). C'est une émotion dirigée directement vers le soi, qui est perçu comme la source d'un échec. Cependant, c'est une émotion qui existe toujours par rapport à autrui, puisqu'on ne peut pas avoir honte tout seul. Le vécu émotionnel de la honte est beaucoup plus intense que la culpabilité ou la gêne. C'est une émotion douloureuse et "lorsqu'on est habité par la honte, on se sent inutile, incompris, dévalorisé et seul" (Gaulejac, 1996).

Dans le harcèlement psychologique, on ressent la honte d'avoir ses qualifications dépréciées, la plupart du temps publiquement. Au lieu de susciter la compassion ou la générosité d'autrui ou de soi-même, cette dégradation des qualifications suscite la plupart du temps le doute : "Qu'est-ce que j'ai fait d'incorrect ?". La honte impose à l'individu une image dégradée de lui-même et elle engendre le repli sur soi, le sentiment d'impuissance et le silence.

C'était comme des mots couverts, je ne savais pas trop ce qui se passait, c'est un peu délicat ces choses-là ; on se sent honteux aussi quand on traverse des choses comme ça, moi je commençais vraiment à être physiquement très épuisée de ces choses-là (...) La honte s'installe. Vous savez, quand vous avez vingt et quelques années de carrière, vous avez bâti votre carrière, si moi je ne suis plus à ce poste-là, les gens peuvent penser que je suis une incompétente, que c'est pour ça qu'ils m'ont mis dehors. Ils ne savent pas vraiment ce qui s'est passé dans la boîte. Donc, il faut reprendre confiance en soi. (Danièle, 47 ans).

Lié à la honte, il y a une attitude critique, l'humiliation, un moyen de renforcer l'autorité à travers la dévalorisation, la déchéance, l'infériorisation de l'autre qui perd même son statut d'être humain, sa dignité:

Je me sentais humilié, parce que je me sentais menacé. Parce qu'on disait des choses qui étaient grosses et fausses de moi. Et je n'avais pas l'impression d'avoir le pouvoir de les débattre, de les justifier, j'ai souvent pleuré. (Christophe, 50 ans).

C'est très humiliant de se faire traiter comme ça, même devant les clients. (...) il y en a eu des situations humiliantes. Ils ne font que ça humilier les gens avec leur tempérament, leur personnalité. (Maria, 54 ans).

La peur et la honte ne sont pas les seules émotions vécues dans le harcèlement psychologique. Le cocktail d'émotions découlant du harcèlement psychologique comporte aussi l'embarras, la solitude, la culpabilité, le stress, etc. et toutes ces émotions sont vécues ensemble et possèdent une synergie dont le résultat final peut être aussi inattendu que dangereux dans chaque cas.

## Conclusion

Les souffrances associées à ce cocktail d'émotions, existant dans le harcèlement psychologique, renforcent et produisent davantage la perte de confiance en soi, le silence et l'impuissance. Cette impuissance nous corrompt, nous transforme et nous déforme. Elle finit pour nous faire accepter l'inacceptable comme s'il n'y avait rien qui puisse être fait pour changer la réalité. Par conséquent, le harcèlement psychologique est toléré soit par les collègues qui assistent passivement au harcèlement des collègues, soit par les travailleuses et travailleurs harcelés eux-mêmes mais qui jugent que cela "doit être comme ça partout !" ou que "ça fait partie du job" et qui vivent encore, sous le silence, à chaque jour, la perte de leur dignité au travail.

Il faut aussi comprendre le harcèlement psychologique non pas comme un phénomène isolé, épisodique, ponctuel et accidentel, mais plutôt comme le résultat d'une convergence de plusieurs tendances – en particulier le taux de chômage élevé, les nouvelles formes de gestion axées surtout sur la diminution quantitative de la main-d'œuvre (le dégraissage, la reengineering, la flexibilisation, etc.), la précarisation du travail – qui affectent le cœur même de

l'organisation du travail, car non seulement elles portent les germes de la violence, mais elles provoquent aussi l'effritement des rapports sociaux au travail. Tout ce contexte engendre aussi un autre cocktail d'émotions qui nous amène la peur, la honte et renforce davantage notre impuissance.

En face de cette impuissance "nous regardons notre monde et notre propre comportement et nous nous disons à nous-mêmes que même si nous ne vivons pas nos vies de la manière que nous voulons vivre, il n'y a rien que nous puissions faire à propos de cela, nous sommes impuissants" (Lerner, 1986). En plus, cette impuissance est récursive, c'est-à-dire, lorsqu'on se sent impuissant, on tend à se voir encore plus impuissant, ce que Lerner a nommé le "surplus d'impuissance" qui nous empêche d'agir et de changer notre réalité. Ainsi, face à cette impuissance, serait-il possible qu'il existe chez les travailleuses et travailleurs harcelés, des stratégies de résistance pour faire face ou pour contrer les souffrances liées au harcèlement psychologique au travail ?

Si l'oppression n'existe pas en tant que pouvoir absolu, extérieur et indépendant des rapports sociaux ou comme l'a dit Foucault (1994), qu'il n'y a pas de "rapports de pouvoir qui soient complètement triomphants et dont la domination soit incontournable", il y a des stratégies de résistance possibles contre le harcèlement psychologique. Une des plus importantes est le pouvoir de rompre le silence et d'être capable de nommer ce qu'il/elle vit. En d'autres mots, lorsqu'une personne qui a été harcelée psychologiquement, prend la parole pour dénoncer, pour raconter ses souffrances, elle est train de briser le silence, l'impuissance, la peur et la honte. Elle est en train de résister. Elle est en train de lutter pour sa dignité. Souvent mal comprise par les médecins, les juristes et les bureaucrates, au moins au Québec, c'est une lutte encore solitaire et individuelle, mais remplie d'émotions.

### **Bibliographie**

- BEN-ZE'EV, A. (2000). *The Subtlety of Emotions*. Cambridge : The MIT Press.
- FOUCAULT, M. (1994). *Dits et écrits vol. II*. Paris : Gallimard.
- GAULEJAC, V. (1996). *Les sources de la honte*. Paris : Desclée de Brouwer.
- GOFFMAN, E. (1975). *Stigmate*. Paris : Les Éditions de Minuit.
- HATFIELD, E., CACIOPPO, J.T. & RAPSON, R.L. (1994). *Emotional Contagion*. Cambridge : Cambridge University Press.
- HIRIGOYEN, M-F. (2000). Us et abus du harcèlement moral. *Synapse - Journal de Psychiatrie et Système Nerveux Central*. N° 164.

HIRIGOYEN, M-F. (1998). *Le harcèlement moral – La violence perverse au quotidien*. Paris : Syros.

LERNER, M. (1986). *Surplus Powerlessness - The Psychodynamics of everyday Life... and the Psychology of Individual and Social Transformation*.

Oakland : The Institute for Labor & Mental Health.

LEYMANN, H. (1996). *Mobbing - La persécution au travail*. Paris : Seuil.

**3<sup>e</sup> COLLOQUE INTERNATIONAL  
DE PSYCHODYNAMIQUE  
ET PSYCHOPATHOLOGIE DU TRAVAIL**

**1<sup>er</sup>, 2 et 3 février 2001**

son de Chine  
**28 bis, rue Saint-Jacques 75007 Paris**

**LA PEUR ET L'ACTION  
DANS LE CHAMP  
DU TRAVAIL**

