



UNA VOCE

mars 2006 Vol. 13 n° 2

Un mot du rédacteur

Dans le but de vous offrir des renseignements plus précis, cette fois, le numéro est thématique. L'article est axé sur le **harcèlement professionnel par un groupe et le harcèlement individuel en milieu de travail**. Cela n'est pas le plus jovial des sujets, vous en conviendrez, mais toujours à propos et nécessaire. Nous entendons souvent les personnes affirmer que leur organisation serait merveilleuse si ce n'était des individus. Malheureusement, nous à l'orchestre symphonique, travaillons dans un climat fort tendu – jouant devant un auditoire (parfois critique), nos collègues (parfois encore plus critiques), les chefs d'orchestre (parfois très critiques) et nous-mêmes (parfois les plus critiques). Voilà une recette pour tout genre de tension, et l'on se demande parfois si ce n'est par miracle que les conflits ne se soient pas multipliés.

Vérifiez le prochain *Una Voce* – nous publierons des rapports des délégués des orchestres de 20 membres, et nous vous donnerons un aperçu de la conférence de l'été prochain.

Un nouveau site Web – si vous avez visité le site Web de l'OMOSC, vous avez peut-être rencontré quelqu'un voulant vous vendre quelque chose n'ayant aucun rapport avec la musique d'orchestre. Notre nouveau site Web est le www.ocsm-omosc.org. Si vous voulez en connaître davantage au sujet de ce changement, vous devrez payer une bière à Ken MacDonald (Symphonie de Winnipeg). Ken est notre webmestre, et il a trimé dur pour effectuer ce changement – merci Ken.

À la prochaine -

Robert Fraser, secrétaire, OMOSC
Rédacteur, Una Voce

Lettre au rédacteur

Monsieur,

Je suis en désaccord avec le commentaire publié dans le dernier *Una Voce* au sujet des « directives relatives au soin et à l'alimentation de la section des altos ». Depuis que j'ai abandonné les contretiens en raison de mon nouveau régime faible en glucides, j'ai bien meilleur son!

Signé, un alto anonyme.

Message de la présidente

UN VENT DE CHANGEMENT -Comme toujours, mon rapport porte, en grande partie, sur mes déplacements au nom de l'OMOSC. En janvier, j'ai participé à la réunion du conseil d'Orchestres Canada à Toronto (l'OMOSC a une place d'office sans droit de vote au conseil, tout comme un représentant de la SRC et de la FAM). Orchestres Canada prévoit améliorer sa façon de servir les orchestres canadiens. Vérifiez les annonces à cet effet à la suite de l'Assemblée générale annuelle d'OC qui aura lieu à Edmonton en juin prochain.

Le représentant de la radio de Radio-Canada, Mark Steinmetz, nous a fait part que Radio-Canada prévoit apporter des modifications afin d'attirer davantage d'auditeurs. La SRC lutte toujours contre le même problème qu'affrontent plusieurs de nos orchestres, notamment un manque de financement stable à long terme. Chaque année, la radio de Radio-Canada affronte un million de dollars d'obligations en raison des tensions inflationnistes et d'une myriade d'autres coûts à la hausse. Chaque année, affirme Mark, la radio de Radio-Canada fait de son mieux pour éviter de retrancher les budgets des programmes en comblant le manque à gagner de un million de dollars par le biais des progrès technologiques et des compressions budgétaires hors programmation. Au fil des années, les compressions budgétaires sont de plus en plus difficiles à éviter. Malgré les tensions financières, la musique à la radio de Radio-Canada atteint son objectif relatif à l'enregistrement et à la diffusion de concerts par des orchestres canadiens prévus cette saison.

Lors de la réunion du conseil d'OC, j'ai annoncé que la conférence de l'OMOSC cet été aura lieu à Winnipeg du 2 au 6 août. À la suite d'échanges avec le conseil de l'OMOSC et avec Mark Tetrault de DSS Canada, il est clair que la conférence sera en grande partie axée sur la façon dont les musiciens plus âgés de nos orchestres effectuent la transition vers la retraite. Nous espérons développer des normes de base par rapport au traitement de ces musiciens qui serviront de point de référence pour l'industrie – un changement pour le mieux.

Le changement de gouvernement nous permet d'espérer que la promesse d'une augmentation du budget du Conseil des Arts

du Canada se réalisera. Si l'on peut en croire les promesses préélectorales, le Conseil des Arts du Canada aura sa part. Le Conseil est à examiner la façon de répartir la tarte plus large.

J'ai assisté à plusieurs séances de négociations relatives à une nouvelle convention de la FAM sur l'autoproduction des enregistrements. Comme vous le savez, certains des plus grands orchestres en Amérique du Nord ont déjà en place des conventions relatives à de tels enregistrements et le projet de la nouvelle convention de la FAM représente un moyen d'établir des règles et des conditions normalisées par rapport aux enregistrements. Des réunions continues avec des représentants du comité des médias de l'ICSOM, de la ROPA, de l'OMOSC et de la FAM et un groupe de gestionnaires ont lieu dans le but de rédiger la convention. À mon avis, les deux parties croyaient avoir avancé à la réunion de décembre à Washington, et nous espérions finaliser le tout à la fin de janvier. Alors que je rédige le présent texte, je viens d'apprendre que la réunion a été reportée en raison d'un changement au sein de l'équipe de gestion. J'espère vous faire part de résultats positifs découlant de ces négociations dans le prochain numéro de Una Voce.

À la réunion du conseil d'Orchestres Canada, j'ai remercié les membres du conseil (un groupe représentatif de gestionnaires et de membres des conseils de petits et de grands orchestres, en plus du personnel de OC) au nom de l'OMOSC pour leur travail à l'égard des orchestres canadiens. J'ai discoursé sur le fait que nous, les musiciens, sommes remerciés par le biais des applaudissements, et que nos gestionnaires jouissent rarement de la même reconnaissance du public. Il va sans dire que ni l'argent ni la gloire pousse les personnes à choisir le domaine de la gestion des arts; c'est un travail tout à fait gratuit. Il est aussi clair que certaines personnes oeuvrant à la gestion de nos orchestres sont mal choisies pour leur poste, et à l'avis de certains, ces personnes font plus de mal que de bien. Je crois que quiconque a déjà téléphoné au bureau de la symphonie à 18 h 30 dans l'espoir de laisser un message à une secrétaire, qui lui a plutôt répondu parce qu'elle était toujours au travail, sera en accord avec mes remerciements. Pour les personnes qui ne sont pas d'accord, je leur souhaite le changement de gestionnaire qu'elles méritent.

Francine Schutzman, présidente, OCSM/OMOSC

De la Conférence de l'OMOSC 2005 – Le harcèlement professionnel par un groupe

Note de la rédaction : À la Conférence de l'OMOSC tenue à Kitchener en août 2005, nous avons joui d'un excellent débat de spécialistes sur le harcèlement professionnel par un groupe. Kenneth Westhues, professeur en sociologie à l'Université de Waterloo faisait partie de ce groupe de spécialistes. Le professeur Westhues a préparé le document suivant pour les délégués, et nous le remercions chaleureusement de nous avoir permis de le publier dans le présent numéro d'Una Voce.

Nommez le processus

Le harcèlement professionnel par un groupe est le mouvement passionné collectif des gestionnaires et/ou des collègues visant à exclure, à punir et à humilier le travailleur ciblé. Un désir vif d'écraser et d'éliminer la cible se propage dans toute l'unité de travail, contaminant une personne après l'autre telle une maladie contagieuse. L'on finit par percevoir la cible comme une personne absolument répugnante, outre le cercle de respectabilité, digne uniquement de mépris. Une gamme toujours plus large de communications et de stratagèmes malveillants envers la cible semble à la longue légitime.

Dans l'ensemble, environ cinq pourcent des travailleurs sont des cibles de harcèlement par un groupe à un moment au cours de leur vie professionnelle. La plupart des travailleurs perçoivent le processus d'un autre œil – à titre d'instigateur, d'expulseur principal, de collaborateur ou de spectateur – ou à titre de gardien ou de défenseur de la cible. La même personne peut jouer différents rôles dans différents cas. Le harcèlement par un groupe est un drame joué sur une scène réelle, dans lequel les collègues jouent leurs rôles et effectuent leurs entrées et leurs sorties respectives.

Le harcèlement professionnel par un groupe se distingue de la procédure selon laquelle un travailleur pénalisé ou congédié, en fonction des preuves, ne répond pas aux exigences de son poste. Cette dernière est une procédure de gestion routinière raisonnée, que l'on applique habituellement avec regret dans le cas d'un employé non productif. Le harcèlement professionnel par un groupe est une violente attaque collective effectuée en toute gaieté envers une personne très performante ou perçue comme une menace pour tous les bons et honnêtes employés.

Le harcèlement professionnel par un groupe ressemble à l'intimidation, car on vise à voler la cible de toute dignité et d'estime de soi. Toutefois, dans un tel cas, la cible ne lutte pas contre un seul tyran arrogant, mais plutôt contre le poids écrasant d'une volonté collective. Le message que reçoit la cible est que *tout le monde* souhaite son départ. Les tyrans jouent parfois un rôle clé dans le cas de harcèlement par un groupe, qu'ils en soient la cible ou l'auteur.

Comprendre les étapes du processus

Chaque cas est unique, mais le harcèlement par un groupe commence, en règle générale, par des techniques d'humiliation familières et subtiles sans recours à des mesures explicites et officielles. On y distingue habituellement cinq étapes, notamment :

1. la fuite et l'exclusion de la cible;
2. le harcèlement mesquin : rendre la vie difficile pour la cible;
3. un grave incident qui déclenche des sanctions officielles : « On doit agir »;
4. la suite de l'incident : les audiences, les recours, la médiation;

5. l'élimination : la cible abandonne, prend sa retraite, est congédiée, reçoit une allocation d'invalidité, décède d'une maladie liée au stress ou se suicide.

Reconnaître les signes de ce genre de coalition

La première étape visant à prévenir et à corriger le harcèlement professionnel par un groupe consiste à reconnaître les comportements qui y sont appropriés et à la qualifier correctement. Les signes à surveiller sont les suivants :

1. selon les critères de rendement au travail, la personne ciblée est au moins dans la moyenne, probablement au-dessus de la moyenne;
2. on circule des rumeurs et des potins au sujet des erreurs de la personne ciblée : « Avez-vous entendu parler de ce qu'elle a fait la semaine dernière? »;
3. la personne ciblée n'est pas invitée aux réunions ou élue aux comités, elle est exclue ou s'exclue elle-même;
4. une concentration collective sur un sérieux incident qui « démontre quelle genre de personne elle est »;
5. la conviction commune de la nécessité de punir officiellement la personne ciblée, « pour lui apprendre une leçon »;
6. l'inusité du moment choisi pour la punition, par exemple, autre que l'examen de rendement annuel;
7. des remarques diffamatoires et émotives au sujet de la personne ciblée dans les communications orales et écrites;
8. l'expression officielle collective d'un sentiment négatif envers la personne ciblée, par exemple, un vote de blâme, des signatures sur une pétition, une réunion pour discuter du sort de la personne ciblée;
9. une attention particulière au mystère, à la confidentialité et à la solidarité collégiale parmi les membres du groupe;
10. la perte de diversité en matière d'arguments de façon à ce que ce soit dangereux de « prendre la part » ou de défendre la personne ciblée;
11. l'addition des péchés véniels réels ou inventés de la personne ciblée pour en faire un péché mortel qui exige la prise de mesures;
12. la cible est perçue comme une personne répugnante, n'ayant aucune qualité ne pouvant la racheter; on la qualifie de façon à la stigmatiser et à l'exclure;
13. l'abstraction des procédures établies, alors que le groupe prend lui-même des mesures;
14. la résistance à un examen extérieur indépendant des mesures est imposée à la personne ciblée;
15. une réaction de colère relative à toute demande d'aide extérieure de la part de la cible;
16. le groupe craint la violence de la cible, la cible craint la violence du groupe, ou les deux.

Remettre les faits en question

Qu'est-ce que la preuve démontre? La personne ciblée a-t-elle vraiment commis un péché impardonnable? Cette guerre de

tous contre un est-elle plutôt une façon cruelle d'éviter une guerre de tous contre tous?

Renseignez-vous sur les humains agissant en groupe

Le harcèlement professionnel en groupe émane de désirs élémentaires propres à plusieurs mammifères. Le terme *hiérarchie sociale* (ou de becquetage) découle du comportement habituel chez les poules : elles se regroupent et attaquent une des leurs (souvent une nouvelle venue), chacune lui donnant des coups de becs pour la tenir loin de la nourriture et de l'eau. Bien que des coups de becs individuels ne fassent pas très mal, leur effet cumulatif vise à tuer l'oiseau ciblé.

Il n'existe aucune solution miracle pour réparer un comportement aussi instinctif et primitif. Pour réduire l'incidence du harcèlement professionnel par un groupe et réparer ses effets, il faut non seulement de la formation, mais aussi de l'enseignement : une réflexion indépendante essentielle sur le projet humain, une connaissance approfondie de la complexité de la vie, une connaissance du bien et du mal et surtout, une connaissance de soi.

Littérature

Des romans classiques comme les suivants peuvent vous éclairer sur le sujet :

- Nathaniel Hawthorne, *La lettre écarlate (The Scarlet Letter)* (1850), *La maison aux sept pignons (The House of Seven Gables)* (1851). La chasse aux sorcières, écrit Hawthorne, « devrait nous apprendre, parmi d'autres moralités, que les classes d'influence, et celles qui décident d'être les meneurs du peuple, sont entièrement responsables de toute erreur de passion n'ayant jamais caractérisé la pire bande d'émeutiers » [Traduction]
- Herman Melville, *Billy Budd, matelot (Billy Budd, Foretopman)* (1924)

Films

Plusieurs films traitent de ce genre de coalition comme thème fondamental. En voici six exemples :

- *The Crucible* (Arthur Miller, pièce; Daniel Day-Lewis; 1996)
- *Le cercle des poètes disparus (Dead Poets Society)* (Peter Weir, réalisateur; Robin Williams; 1989)
- *Dogville* (Lars von Trier, réalisateur; Nicole Kidman; 2003)
- *La couleur du mensonge (The Human Stain)* (P. Roth, roman; Anthony Hopkins; 2003)
- *Jeanne d'Arc (Joan of Arc)* (Roberto Rossellini, réalisateur; Ingrid Bergman; 1948)
- *Malena* (Giuseppe Tornatore, réalisateur; Monica Belucci; 2000)

Sommaire de recherches

Au début des années 1980, feu le psychologue suédois Heinz Leymann a lancé un effort international de recherche sur le terrorisme psychologique en milieu de travail. *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace* (Ames, IA: Civil Society, 1999) de Noa Davenport *et al.*, est un sommaire apprécié en anglais. Aussi, *The Bully at Work* (Benicia, CA: Doubledoc, 2000), de Gary et Ruth Namie, et *Work Abuse* (Schenkman, 1997) de J. Wyatt et C. Hare.

Consultez Kenneth Westhues, *Eliminating Professors* (1998), *Administrative Mobbing at the University of Toronto* (2004), et *Workplace Mobbing in Academe* (2004), tous de Edwin Mellen Press, Lewiston, NY pour en connaître davantage sur le harcèlement par un groupe dans les collèges et les universités.

Sites Web

Visitez le site Web de Ken Westhue à la University of Waterloo : <http://arts.uwaterloo.ca/~kwesthue/mobbing.htm>. Visitez également www.mobbing.ca. Le site de Heinz Leymann est le www.leymann.se/. À ce jour, (février 2006), « Workplace Mobbing » compte 130 000 requêtes auprès de Google.

Soyez à la fois gentil et prudent

Le fait de maintenir un profil bas, de se pencher la tête, de suivre la foule et de faire des courbettes devant le patron ne représente pas des moyens de défense très efficaces pour contrer le harcèlement par un groupe. Personne n'est en sécurité dans un milieu de travail dans lequel on retrouve le processus de bouc émissaire chronique, le harcèlement par un groupe et la méchanceté. Le contrevenant d'aujourd'hui sera peut-être la cible de demain.

Les suggestions pratiques que suggèrent habituellement les chercheurs par rapport au comportement personnel sont notamment :

- **Concentrez-vous sur votre travail.** Les coalitions se forment lorsque les gens perdent de vue les objectifs de l'organisme, se concentrent sur eux-mêmes, se préoccupent de conflits de pouvoir et du jeu d'ascension politique.
- **Planifiez attentivement votre démarche avant de dénoncer** la mauvaise conduite des gestionnaires. Ces derniers ont tendance à poursuivre les dénonciateurs, et l'élite resserre les rangs. Consultez *The Whistleblower's Handbook* (Annandale, NSW: Envirobook, 1999), de Brian Martin.
- **Intéressez-vous à autre chose que le travail.** Cultivez des relations sociales dans divers groupes – la famille, l'école, l'église, la communauté. Si les gestionnaires et les collègues ciblent une personne qui n'a pas d'autres sources d'appui social, cette dernière sera facilement détruite.

- **Soyez gentil avec la personne ciblée.** Plutôt que de vous joindre au groupe responsable du harcèlement ou aux spectateurs, trouvez des façons d'affirmer l'aspect humain de la cible. Le groupe se retournera peut-être contre vous, mais vous aurez possiblement sauvé une vie.
- Ce sont les paroles de Nietzsche qui sont les plus appropriées : « **Méfiez-vous de toutes les personnes pour lesquelles le désir de punir est puissant** ». [Traduction]

Favoriser la bienséance en milieu de travail

Maintenir un milieu de travail libre du processus de bouc émissaire et de terreur exige plus que des bonnes intentions de la part des gestionnaires et des travailleurs visés. Certaines structures et procédures organisationnelles réussissent mieux que d'autres à favoriser un bon travail et à décourager la création de groupes responsables de harcèlement. Les possibilités suivantes vous sont offertes :

- **Propager le pouvoir.** Le pluralisme, le pouvoir compensateur, les freins et contrepoids, voilà ce qui incite les personnes à agir de leur mieux, contrairement à la concentration du pouvoir en une seule hiérarchie qui entraîne le pire.
- **Minimiser les procédures contradictoires à somme nulle.** Des tribunaux quasi judiciaires déclenchent la pensée de groupe et le désir d'entamer le processus de bouc émissaire. L'administration honnête et le franc-parler donnent lieu à une plus grande productivité, franchise et justice.
- **Décourager une culture de griefs et de juridisme.** Si l'on a le choix, les heures passées à un échange occasionnel d'arguments est moins onéreux et angoissant que des années passées en arbitrage ou au tribunal.
- **Éviter les médiateurs neutres.** En règle générale, ils appuient la personne en pouvoir. Un médiateur efficace tient ouvertement à la vérité, à l'équité, aux échanges à l'amiable, à la productivité, à la qualité et à l'efficacité.
- **Fournir des occasions propices au dialogue.** Si les personnes ont l'occasion d'exprimer leurs préoccupations, d'exposer leurs différends, de s'écouter les uns les autres et de chercher un terrain d'entente, le danger de harcèlement par un groupe est moindre – consultez Daniel Yankelovich, *The Magic of Dialogue* (New York, 1999.)

Notre nouveau site Web :

www.ocsm-omosc.org