

COMME 2 + 2 = 5

Le harcèlement psychologique chez les ingénieurs d'Hydro-Québec

La prévention

(3^e partie)

Dans les numéros 17 et 18 de Performances, nous avons présenté les deux premières parties de cet article où nous avons d'abord tracé le portrait du harcèlement psychologique vécu parmi les ingénieur(e)s d'Hydro-Québec pour ensuite mettre en évidence les conséquences de cette forme sournoise de violence psychologique pour la santé mentale des ingénieur(e)s.

Il n'existe pas une solution miracle, toute faite, pour contrer le harcèlement psychologique au travail. Cependant, il faut être conscient que la prévention est toujours possible et importante, non seulement pour minimiser la souffrance individuelle, mais aussi pour maximiser l'efficacité organisationnelle. Dans les efforts de prévention de la violence au travail, la littérature scientifique nous présente plusieurs principes qui ont une certaine unanimité en ce qui concerne leur efficacité : l'organisation du travail et le contexte organisationnel sont souvent associés à la source des problèmes

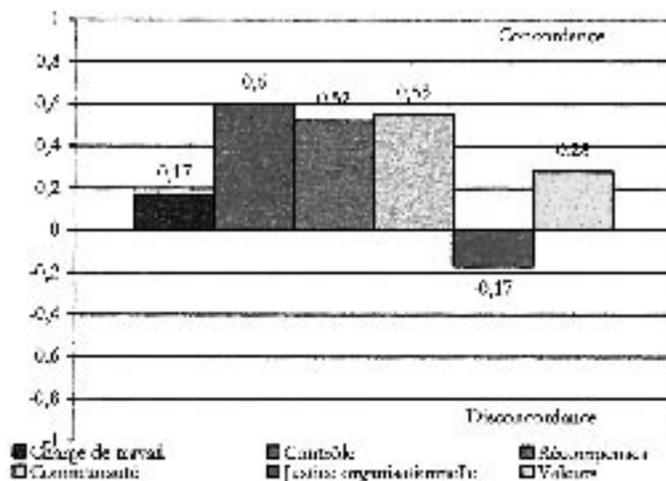
de violence et aux solutions de ces problèmes ; la participation paritaire des travailleuses et travailleurs, leurs représentants et la gestion pour déterminer les solutions possibles pour les problèmes de violences au travail. Il est fondamentale de remettre en question périodiquement les politiques et programmes afin d'évaluer leur efficacité et de les adapter au contexte organisationnel qui change constamment (Chappell & Di Martino, 2000). Nous identifions trois niveaux différents de stratégies de prévention du harcèlement psychologique au travail : les stratégies primaires (avant), les stratégies secondaires (pendant) et les stratégies tertiaires (après).

Les stratégies primaires

Les stratégies primaires doivent viser la réduction du risque de harcèlement psychologique. De cette manière, il faut agir d'abord et avant tout sur les sources du harcèlement psychologique. Il faut changer l'organisation du travail, améliorer l'aménagement, les méthodes de travail et les pratiques de gestion, surtout celles concernant la gestion des ressources humaines. Il est intéressant de noter que des six dimensions organisationnelles étudiées, il reste encore de la place pour beaucoup d'améliorations (voir graphique 3).

Compte tenu des effets destructeurs tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel, il est primordial de conscientiser les personnes concernées par le problème. Cela veut dire tous les membres de l'organisation, car tous sont (in)directement touchés par le harcèlement psychologique. Cette conscientisation peut prendre la forme de campagnes de sensibilisation et de séances de formation pour éviter la banalisation du problème, ainsi que pour outiller les individus sur les procédures à prendre pour prévenir le harcèlement ou, le cas échéant, les procédures à savoir pour (ré)agir face au harcèlement psychologique au travail.





Graphique 3 : Six dimensions de la vie organisationnelle

De plus, parmi les stratégies primaires, il y a le développement, l'implantation et le suivi des politiques organisationnelles contre le harcèlement psychologique. Cette voie semble être très populaire parmi les organisations québécoises, surtout après l'adoption de la loi introduisant les dispositions concernant le harcèlement psychologique, dont le droit pour un salarié à un milieu de travail exempt de harcèlement. Cependant, il faut faire attention, car le fait d'avoir une politique organisationnelle est une condition nécessaire, mais pas suffisante. Pour être efficace, la politique organisationnelle contre le harcèlement psychologique doit tout être une politique « vivante »¹.

Pour la société de transport de Montréal, la mise en place de la politique a été suivie d'une série de campagnes de sensibilisation, de communication (qui ont gagné, d'ailleurs, plusieurs prix pour leur efficacité) et de programmes de formation afin que tous les membres de l'organisation soient au courant de la politique et des procédures à prendre en cas de violence ou de harcèlement. En agissant de la sorte, cet organisation a minimisé ce qu'on appelle le syndrome de Balashev.

Dans *Guerre et Paix* de Leo Tolstoy, Alexandre, tzar de Russie, envoie Balashev, un diplomate en qui il avait

confiance, livrer un message très important à Napoléon, en France, pour qu'il retire son armée de la Russie. Le tzar donne des instructions précises à Balashev sur ce qu'il fallait dire : Napoléon devrait retirer tous ses soldats du territoire russe sinon ce serait la guerre. Balashev part et tout au long du chemin, il rencontre différentes personnes avec différentes préoccupations, plus urgentes les unes que les autres, et cela affecte son état d'esprit. Lorsque Balashev, influencé par ses récentes rencontres, rencontre Napoléon, il assouplit le message du tzar en lui disant qu'il n'est pas nécessaire de retirer ses soldats de la Russie et qu'il suffirait de les placer de l'autre côté de la rivière. De cette manière, sans s'en rendre compte, Balashev change le cours de l'histoire et la guerre éclate entre la Russie et la France².

Le syndrome de Balashev serait donc cette résistance que la structure organisationnelle et/ou la culture organisationnelle opposent à l'implantation de certaines politiques organisationnelles. Donc, l'existence d'une politique organisationnelle contre le harcèlement psychologique n'est pas en soi une condition suffisante de la prévention du harcèlement psychologique. Plusieurs politiques organisationnelles existent seulement sur le

plan théorique, dans un cartable qui repose sur une étagère. Dans la vie de tous les jours, l'application d'une telle politique est méconnue ou sa mise en opération est très complexe, coûteuse ou décourageante. Il n'y a donc pas de politique organisationnelle capable de blinder l'organisation.

Certes, l'existence d'une politique organisationnelle est importante, car elle envoie un message clair que le harcèlement psychologique n'est pas un comportement acceptable dans l'organisation et elle établit les procédures à savoir pour (ré)agir face au harcèlement psychologique. Cependant, il faut éviter le syndrome de Balashev et les procédures utilisées par la société de transport de Montréal nous semblent aller dans la bonne direction.

Finalement, concernant les politiques organisationnelles contre le harcèlement psychologique au travail, il faut comprendre qu'elles sont encore embryonnaires. Il est donc très important de les suivre et de les évaluer périodiquement pour s'assurer de leur efficacité³.

Les stratégies secondaires

Sur cette question, la littérature scientifique est très rare et embryonnaire. Il y a aussi un certain chevauchement avec les politiques organisationnelles concernant, par exemple, la manière dont on va enquêter sur les plaintes de harcèlement psychologique. Dans ce sens, il faut s'assurer que les procédures d'enquête et de déclaration soient fiables et confidentielles pour tous les

1. Le mot « vivante » vient de Mme Lorraine Pilon, protectrice de la personne à la société de transport de Montréal, pour qualifier leur politique de prévention contre la violence et le harcèlement.

2. Cette idée vient de Hochschild (1997), qui l'utilise pour expliquer l'inertie dans l'utilisation des politiques des horaires flexibles dans une grande organisation américaine.

3. Voir notamment Richards & Daley (2003).

incidents de harcèlement psychologique au travail, qu'ils soient réels ou virtuels.

Il existe un certain consensus sur le fait que l'intervention doit être rapide. Dès qu'on identifie le problème, il faut intervenir. Il ne faut pas penser que « ça va passer avec le temps ». Ça ne se règle pas par magie. Bien au contraire, les données nous montrent que plus cela dure, plus les conséquences pour la santé mentale sont graves. De plus, il faut faire attention aux rationalisations et aux mécanismes d'évitement de la gestion du conflit du type : « C'est un conflit de personnalité ». La littérature scientifique et nos données montrent que ce n'est pas une question de différences individuelles.

Il faut aussi établir des procédures pour écouter l'individu qui a été la cible de harcèlement psychologique au travail. Il faut se rappeler qu'il est fragilisé, parfois confus, dans un état de syndrome de stress post-traumatique. Il est important qu'il se sente écouté. Dans le même sens, il faut comprendre qu'aider une personne victime du harcèlement ne signifie pas lui donner toutes les réponses. Dans la plupart des cas, il s'agit de lui offrir un espace de parole qui lui permette de se sentir écoutée.

Il faut s'assurer que les mesures d'intervention soient rapides et efficaces. Il convient aussi de vérifier s'il y a d'autres personnes qui éprouvent des problèmes semblables.

Les stratégies tertiaires

Dans le cas de harcèlement psychologique au travail, il est important de ne pas négliger les soins psychologiques aux personnes ayant vécu du harcèlement psychologique.

Outre le soutien psychologique, la solidarité démontrée envers l'individu qui a été la cible du harcèlement est très importante, car le soutien social de la part des collègues est primordial pour minimiser les effets de cette forme de violence sur la santé mentale. Cette

solidarité exprimera à la fois la marque de la cohésion de l'organisation et de ses acteurs et leur capacité à faire face au harcèlement psychologique au travail. Elle sera aussi un élément pour l'évolution positive de la victime qui l'aidera à effacer progressivement les symptômes associés au syndrome du stress post-traumatique.

Il est aussi essentiel de bien planifier le programme de retour au travail d'un individu qui est parti en congé en raison du harcèlement psychologique. Il est primordial que les sources du harcèlement psychologique soient éliminées pour que la personne puisse retourner au travail. Dans la littérature, il y a plusieurs cas de personnes qui se sont suicidées à la veille de leur retour au travail lorsqu'elles se sont rendu compte que les conditions restaient inaltérées. Il nous semble aussi évident que les stratégies plus agressives de retour au travail, du type gestion de la présence, sont à proscrire.

Finalement, il est incontestable que le harcèlement psychologique envenime les relations et le climat du travail, donc, au-delà de la personne cible, les témoins peuvent aussi être touchés par le harcèlement psychologique. Il n'est donc pas inutile d'insister sur le fait qu'il faille aussi porter une attention particulière aux témoins du harcèlement psychologique.

Conclusion

Il faut d'abord insister sur une limite quant à la généralisation des résultats obtenus dans cette recherche. Nos résultats ne peuvent se généraliser à tous les ingénieurs d'Hydro-Québec, car nous avons procédé à un recensement et non à un échantillonnage. Toutefois, notre groupe d'analyse semble très représentatif de la population générale des ingénieur(e)s d'Hydro-Québec et membres du Syndicat professionnel des ingénieurs d'HydroQuébec (SPIHQ). Nous ne pouvons pas généraliser ces résultats à l'ensemble de la population québécoise non plus. D'autres projets de recherche sont nécessaires et sont en cours pour obtenir un portrait plus

étendu du harcèlement psychologique pour la population québécoise.

Cette recherche confirme les résultats d'autres études que nous avons menées ici au Québec et qui ont été menées en Europe. Le harcèlement psychologique au travail est une maladie organisationnelle rongearde qui dégrade les conditions de travail, détériore la santé mentale des individus et envenime les rapports sociaux au travail. C'est un problème organisationnel qui prend une ampleur importante parmi les ingénieur(e)s que nous avons étudiés dans ce rapport.

La prévalence élevée de la détresse psychologique, des symptômes dépressifs, d'anxiété, de désespoir et des symptômes de stress post-traumatique sont des indicateurs d'une dégradation des conditions de travail, ainsi que de la qualité de vie et de la santé mentale des ingénieur(e)s. Il est déplorable que le harcèlement psychologique soit encore une réalité, surtout dans une grande organisation comme Hydro-Québec.

Il est important de mettre l'accent sur le fait qu'aucune corrélation n'a pu être établie entre les traits individuels (âge, sexe, origine ethnique, type et statut d'emploi) et les personnes touchées par le harcèlement psychologique. Concernant le genre, aucune corrélation n'a pu être établie. Les facteurs déclencheurs du harcèlement psychologique sont liés plutôt à des dimensions organisationnelles.

La recherche nous montre aussi que le fait d'avoir une politique organisationnelle contre le harcèlement n'est pas une condition suffisante pour contrer le harcèlement psychologique. Cette forme sournoise de violence est particulièrement complexe, c'est donc en combinant plusieurs mesures de prévention (formation, information, changements de l'organisation du travail, de la culture organisationnelle) avec les politiques organisationnelles « vivantes » que l'on obtiendra des résultats plus efficaces, en minimisant les chances du syndrome de Balashev.

Il faut aussi comprendre que bâtir des politiques anti-harcèlement psychologique sans avoir essayé, au préalable,

de déterminer l'importance du problème, de le comprendre dans ses spécificités organisationnelles -les sources, les types, les conditions qui favorisent le problème- revient à donner une prescription à un malade avant même d'avoir diagnostiqué la maladie.

Un autre aspect troublant est la forme verticale descendante et horizontale que prend le harcèlement psychologique parmi les ingénieur(e)s. Nous trouvons une telle réalité inacceptable car dans les deux situations, la gestion est extrêmement fautive.

D'abord parce que face à une situation de harcèlement psychologique horizontal (entre collègues), les gestionnaires sont extrêmement connivents, en adoptant, dans la plupart des cas, un comportement passif, sans régler le conflit. Présent depuis plus d'une année pour 70 % de la population qui le vit, le harcèlement psychologique est aussi intense puisque 19,2 % le vivent tous les jours ou

presque. En fait, un ingénieur sur trois est victime de harcèlement psychologique plusieurs fois par mois. Cette connivence de la part de la gestion avec le harcèlement horizontal est fort préoccupante, car non seulement elle s'abstient d'une prérogative propre au management, qui est de maîtriser les conflits au travail et d'y mettre fin, mais elle n'est pas capable non plus d'assurer un climat de travail sain pour ses employés.

Pire encore, les gestionnaires sont à la fois connivents et agents du harcèlement puisque 59 % des personnes qui ont été la cible d'un harcèlement ont identifié leur supérieur hiérarchique comme étant le harceleur ou bien un des harceleurs. Comment peut-on expliquer un tel paradoxe managérial ?

D'abord, il peut s'expliquer par l'incompétence managériale en ce qui concerne la gestion des ressources humaines (par exemple : manque de compétences en

résolution de conflits ou en communication organisationnelle). Une autre explication possible serait un manque de leadership (Leymann, 1996). Deux autres explications sont aussi possibles : la gestion peut être ouvertement impliquée dans la désorganisation du lien social ou en même temps que la gestion condamne le harcèlement psychologique, elle le favorise dans ses choix de gestion (par exemple dans la manière de distribuer les bonus dans l'organisation) (Cru, 2001).

Dans toutes ces possibilités, il est très difficile de comprendre comment l'organisation peut tolérer une telle réalité. C'est une réalité intolérable, inadmissible où tout peut sembler correct seulement si l'on croit que deux plus deux font cinq.

*Angelo Soares, PH.D.
Professeur*