



Angelo Soarès

COMME 2 + 2 = 5 : LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE CHEZ LES INGÉNIEUR(E)S D'HYDRO-QUÉBEC

Intro

Ce titre s'inspire d'une chanson brésilienne écrite durant la période de la dictature militaire, par Caetano Veloso, qui disait « Tout est correct. Tout est correct comme deux plus deux font cinq ». De cette manière, l'auteur montrait l'absurdité qui existait derrière une image qui prétendait que tout allait bien, car deux plus deux, peu importe la base utilisée, ne font jamais cinq. C'est un contresens. Le harcèlement psychologique est aussi un contresens qui peut frapper n'importe qui, généralement dans les organisations qui sont peu disposées ou qui refusent catégoriquement l'existence du problème. Derrière le discours du « Ici tout est correct ! Il n'y a pas de harcèlement ! » ou encore derrière la banalisation, la rationalisation du problème, il faut faire attention, car parfois tout peut être correct comme deux plus deux font cinq...

En fait, le harcèlement psychologique est une maladie organisationnelle rongeante qui dégrade les conditions de travail, la santé mentale des individus et envenime les rapports sociaux au travail. C'est un problème organisationnel qui prend une ampleur importante dans les organisations contemporaines. Ce n'est pas un phénomène organisationnel nouveau. Déjà en



- 1976, Caroll Brodsky, un médecin américain, définit le harcèlement comme étant « des tentatives, répétées et persistantes, d'une personne afin de tourmenter, briser la résistance, frustrer, ou obtenir une réaction d'une autre. C'est un traitement qui, avec persistance, provoque, met de la pression, effraie, intimide, ou incommode une autre personne ». En effet, dans la littérature scientifique, c'est la première fois que le harcèlement est défini.

En 1984, le psychologue suédois, Heinz Leymann, a publié son livre sur le harcèlement psychologique en le définissant comme un processus destructif, constitué d'un enchaînement de propos et d'agissements hostiles qui, pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicieux. Dans cette définition, il est important d'observer un aspect particulier du harcèlement psychologique, c'est-à-dire, lorsqu'on analyse chaque agissement séparément, on risque de banaliser cette forme sournoise de violence, car les agissements peuvent nous sembler inoffensifs. C'est le caractère synergique et répétitif de ces agissements qui vont produire les effets destructeurs qui finissent par briser psychologiquement la personne qui a été la cible du harcèlement.

Au contraire d'autres types de violence au travail, le harcèlement psychologique est un processus constitué de différents types d'agissements qui se développent dans le temps.

Puisqu'il y a un processus, il est important de comprendre comment et quand il s'instaure, simplement pour qu'on puisse le prévenir ou intervenir le plus tôt possible. C'est d'autant plus important, car c'est exactement au tout début du processus que les mesures de prévention peuvent être les plus efficaces.

En décembre 2002, au Québec, la Loi modifiant la Loi sur les normes du travail introduit des dispositions concernant le harcèlement psychologique, dont le droit pour un salarié à un milieu de travail exempt de harcèlement. C'est une loi extrêmement importante, non seulement car elle

place le Québec parmi les pays¹ qui ont déjà légiféré sur cette question, mais surtout parce que cela indique un choix de société fondamental de non tolérance envers la violence. La loi québécoise entre en vigueur en juin 2004 et la personne qui croit être victime de harcèlement psychologique au travail pourra déposer une plainte auprès de la Commission des normes du travail et, le cas échéant, avoir un recours auprès de la Commission des relations du travail. La loi précise aussi les règles applicables si le salarié est victime d'une lésion professionnelle qui résulte du harcèlement psychologique. C'est effectivement une Loi très importante car jusqu'à présent il est très difficile et laborieux d'obtenir justice dans les cas de harcèlement psychologique au travail.

Dans ce rapport, notre objectif principal sera de mieux comprendre et mieux documenter la question du harcèlement psychologique parmi les ingénieures et ingénieurs d'Hydro-Québec afin d'identifier les causes et les conséquences du harcèlement psychologique sur la santé mentale de ces professionnels. En fait, ce projet fait partie d'un projet de recherche² plus élargi qui a pour but de vérifier si cette problématique est influencée par les rapports sociaux de sexe.

Méthodologie

Compte tenu de nos objectifs, nous avons retenu une stratégie de recherche quantitative axée sur l'envoi de questionnaires par la poste auprès de tous les membres du Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec - SPIHQ (n = 1467 questionnaires).

Pour assurer un bon taux de réponse, nous avons adressé les questionnaires à une personne spécifique, avec une lettre de présentation qui expliquait les buts du questionnaire et qui assurait la confidentialité et l'anonymat de la recherche. Chaque enveloppe contenait la lettre, le questionnaire et une enveloppe de retour adressée et affranchie. Le taux de réponse a été de 32 % (n = 469).

Nous avons donc cinq groupes de travailleurs et travailleuses : (a) ceux qui n'ont jamais vécu de harcèlement psychologique (JH); (b) ceux qui vivent présentement du harcèlement psychologique (VH) ; (c) ceux qui ont vécu du harcèlement psychologique au travail depuis les 12 derniers mois (DH); (d) ceux qui ont vécu du harcèlement psychologique au travail mais pas dans les 12 derniers mois (PH) et (e) ceux qui sont témoins de harcèlement psychologique (TH).

La détresse psychologique, la dépression, l'anxiété, le désespoir, l'épuisement professionnel et le syndrome du stress post-traumatique sont utilisés comme indicateurs précoces d'atteinte à la santé mentale. Nous avons donc comparé ces indicateurs pour les cinq groupes et par rapport à la société québécoise en général, dans le cas de la détresse psychologique.

Les premiers résultats

Il est important de remarquer que, tout comme dans nos projets de recherche antérieurs ainsi que dans les recherches empiriques rapportées dans la littérature scientifique³ jusqu'à présent, il n'existe aucune corrélation établie entre les traits individuels (âge, sexe, origine ethnique) parmi les personnes cibles du harcèlement psychologique. Il nous semble donc, qu'il est moins question de caractéristiques individuelles que de tolérance des organisations vis-à-vis le harcèlement psychologique. Dans le tableau 1, nous présentons le profil socio-démographique des participant-e-s.

1. Voir notamment la France, la Belgique, la Suède, l'Angleterre, l'Irlande.
2. Ce projet a été financé par les Instituts de Recherche en Santé du Canada à qui nous sommes très reconnaissants.
3. Nous jugeons important de faire ici la distinction entre le savoir scientifique axé sur les recherches empiriques à propos du harcèlement psychologique au travail et l'abondante littérature de vulgarisation, qui parfois peut être bonne, mais qui dans la plupart des cas amène un savoir douteux, chargé des préjugés, sans aucune base scientifique, ce qui n'aide pas à la prévention du harcèlement psychologique.



► **Tableau 1 : Profil socio-démographique des participant-e-s**

	(%)
L'âge au moment de l'étude	
20 - 30 ans	9,7
31 - 40 ans	28,6
41 - 50 ans	36,3
51 ans et plus	25,4
<i>Total</i>	100,0
Sexe	
Femme	18,0
Homme	82,0
<i>Total</i>	100,0
Origine ethnique	
Canadiens	90,4
Immigrants	9,6
<i>Total</i>	100

Tableau 2 : Distribution selon les secteurs d'activité

	(%)	(%)
Secteur d'activité	dans l'étude	réelle*
Production	27,1	26,9
Transénergie	26,0	24,0
Distribution	21,5	17,7
Services partagés	4,3	4,1
Équipements	21,1	27,3
<i>Total</i>	100,0	100,0

La moyenne d'âge de la population étudiée est de 43,5 ans. Ces gens travaillent en moyenne depuis 19 ans comme ingénieur-e, depuis 7 ans au poste actuel et depuis 15 ans pour Hydro-Québec. Pour ce qui est de la formation, au-delà de leur formation en génie, 21,5 % possèdent une maîtrise, 7,0 % un certificat, 5,3 % un autre baccalauréat et 0,6% un doctorat ou un post-doctorat. Il est donc question d'une main-d'œuvre très qualifiée (cf tableau 1).

Finalement, le tableau 2 (page suivante) nous montre la distribution des ingénieur-e-s parmi les secteurs d'activité d'Hydro-Québec.

Le harcèlement psychologique

Dans cette recherche nous avons utilisé deux manières pour identifier les personnes touchées par le harcèlement psychologique. La première mesure a été faite à partir du « Leymann Inventory of Psychological Terror » (LIPT). La deuxième mesure a été faite à partir d'une définition du harcèlement psychologique suivie d'une question qui visait à établir le type de lien existant entre les répondant-e-s et le harcèlement psychologique au travail comme nous pouvons voir dans le tableau 3.

Cela signifie que 39,1% des ingénieur-e-s ont été touchés par le harcèlement psychologique. De plus, plus d'une personne sur cinq a vécu le harcèlement psychologique au travail au cours de la dernière année.

En utilisant la mesure indirecte, à partir du LIPT, nous obtenons 58,8 % de personnes qui n'ont jamais été la cible de harcèlement psychologique. Cette différence nous indique qu'il y a eu huit personnes qui ont affirmé ne pas vivre de harcèlement psychologique, alors qu'elles subissaient un ou plusieurs agissements⁴ associés au harcèlement psychologique. Il y a donc, malheureusement, une banalisation de la violence.

Les caractéristiques du harcèlement psychologique

Les agissements les plus fréquents, vécus au cours des 12 derniers mois, sont indiqués dans le tableau 4.

4. Parmi les agissements qui composent le harcèlement psychologique au travail inventoriés par Leymann (1996).





Tableau 3 : Le harcèlement psychologique au travail

Les cinq groupes :		(%)
Je le vis présentement	(VH)	10,5
Je l'ai déjà vécu dans les 12 derniers mois	(DH)	12,0
Je l'ai déjà vécu, mais pas dans les 12 derniers mois	(PH)	9,9
Je suis témoin	(TH)	6,7
Je ne l'ai jamais vécu	(JH)	60,9

Tableau 4 : Les agissements les plus fréquents dans le harcèlement psychologique

	(%)
Un supérieur a limité vos possibilités d'exprimer vos opinions ^a	37,3
Des gens remettent en question votre jugement ^b	32,1
Des gens parlent dans votre dos ^b	30,6
Insinuations sans rien dire directement ^b	26,9
D'autres personnes limitent vos possibilités d'exprimer vos opinions ^a	26,9
Regards négatifs ou gestes qui ont un sens négatif ^a	24,4
On faisait des attaques constantes par rapport à votre travail ^b	23,8
On vous donne des tâches qui demandent moins de qualifications que vous en avez ^c	22,3
La performance est évaluée sur de fausses prémisses ou d'une façon blessante ^b	21,8
Vous êtes traité-e comme si vous n'existiez pas ^d	20,2
Des gens vous ridiculisent en présence d'autres personnes ^b	18,1
Des gens partent des rumeurs à votre sujet ^b	17,6
Vous avez été constamment interrompu-e ^a	16,1
On criait après vous ^a	13,0
On vous donne des tâches qui n'ont pas de sens ^c	11,4
On faisait des menaces verbales ^a	8,8
On ne vous donne plus de tâches ^c	7,8
Personne ne vous parle ^d	7,3
Des gens attaquent ou se moquent de votre vie privée ^b	7,3
On faisait des attaques constantes par rapport à votre vie privée ^b	6,7
Des gens disent que vous avez des problèmes mentaux ^b	6,2





- Nous pouvons rassembler ces agissements dans quatre groupes. Le premier groupe (a) vise à empêcher la personne cible de s'exprimer (23,8 %) ; le deuxième groupe (b) vise surtout à déconsidérer la personne cible dans son milieu de travail (52,4 %) ; le troisième groupe (c) vise à discréditer le travail de la personne cible (14,3%) et finalement le quatrième groupe (d) vise à isoler la personne cible (9,5%).

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.

Qui fait le harcèlement ?

Parmi les ingénieurs chez Hydro-Québec, ce sont les supérieurs hiérarchiques qui agissent le plus souvent comme harceleurs, suivi des collègues (voir tableau 5).

Il convient de préciser que dans les cas des ingénieur-e-s d'Hydro-Québec, l'effet de régulation associé à la convention collective et aux procédures de griefs ne semblent pas contrer

ou du moins dissuader le harcèlement psychologique vertical descendant, c'est-à-dire de la part d'un supérieur hiérarchique. Concernant encore le harcèlement psychologique vertical mais ascendant cette fois, c'est-à-dire de la part de subordonnées, il semble aussi être particulièrement élevé, surtout lorsqu'on les compare avec d'autres études que nous avons menés ici au Québec, en utilisant la même méthodologie (voir tableau 6).

En analysant le tableau 6, il nous semble que le groupe des ingénieures et ingénieurs d'Hydro-Québec, en ce qui concerne le type de harcèlement, ressemble plus au groupe des non-syndiqués du groupe Au bas de l'échelle. C'est étonnant, car les deux populations sont

extrêmement différentes (en termes de formation, salaire, statut social, précarité, syndicalisation). Encore plus étonnant lorsqu'on les compare au groupe de l'étude 3⁵, car il semble y avoir une inversion des pourcentages relatifs aux collègues et aux supérieurs hiérarchiques, malgré les similitudes qui existent entre les deux groupes (en termes de formation, syndicalisation, salaire, statut social).

Il n'y a pas de différence significative en ce qui concerne le sexe et l'âge des harceleurs (voir tableau 7).

⁵. Ce groupe est formé de professionnelles et professionnels dans le secteur de la santé.

	(%)
Votre supérieur hiérarchique	37,6
Un-e collègue	17,5
Plusieurs collègues	11,3
Un ou plusieurs subordonné-es	8,8
Plusieurs sources	24,7

	Qui fait le harcèlement ?			
	Un ou plusieurs collègues	Supérieur hiérarchique	Clients	Subordonnées
Étude 1 Au bas de l'échelle	29%	57%	n.a.	14%
Étude 2 CSQ	53%	22%	20%	4%
Étude 3 Groupe Professionnels	54%	32%	9%	5%
Étude 4 SPIHQ	38%	50%	n.a.	12%





- Finalement, il faut faire attention ici à un point que nous jugeons d'extrême importance.

Certes la compréhension de la logique du harceleur est une donnée importante pour la compréhension de la dynamique du harcèlement. Cependant, notre savoir sur cette dimension est encore limité et la raison en est assez simple : il n'y a, dans la littérature scientifique, jusqu'à présent, aucune recherche auprès des harceleurs, donc toute l'information que nous avons au sujet de ces personnes provient de leurs victimes, ce qui pose évidemment, certains limites causées par les biais perceptifs. De cette manière, les différentes typologies créées autour des harceleurs nous semblent complètement vides de sens. De plus, ces typologies amènent un savoir nébuleux sur le pourquoi du harcèlement.

Il n'est pas question ici, il faut qu'on soit clair, d'excuser le harceleur ou le harcèlement. Il n'y a pas d'excuses! De plus, le fait de ne pas connaître la logique du harceleur ne nous empêche pas d'identifier et de diagnostiquer qu'un harcèlement psychologique a eu lieu. Les définitions du harcèlement psychologique, rappelons-nous, sont centrées sur les effets subis par la personne cible et non sur les intentions de la personne qui harcèle.

Les sources du harcèlement psychologique

À partir de nos données (voir tableau 8), trois aspects semblent être déclencheurs du harcèlement psychologique : (1) les changements organisationnels ; (2) les conflits interpersonnels ; et (3) l'exercice d'un droit⁶.

Concernant les changements organisationnels, il est intéressant de remarquer la perception plutôt négative des résultats des changements survenus au cours des deux dernières années dans l'organisation tel qu'indiqué dans le graphique 1 (page suivante).

⁶ Ces trois aspects et la précarisation du travail ont été aussi identifiés comme étant des éléments déclencheurs du harcèlement psychologique dans la recherche que nous avons menée auprès des personnes touchées par le harcèlement psychologique en partenariat avec le groupe populaire montréalais « Au bas de l'échelle », ainsi que dans la recherche auprès des membres de la CSQ, voir Soares (2002).

Tableau 7 : Le sexe et l'âge des harceleurs (%)

Sexe		Âge	
Homme	76,4	Plus jeune	24,7
Femme	3,0	Plus âgé	24,7
Homme & Femme	15,5	Même âge	50,6

Tableau 8 : Facteurs déclencheurs du harcèlement psychologique (%)

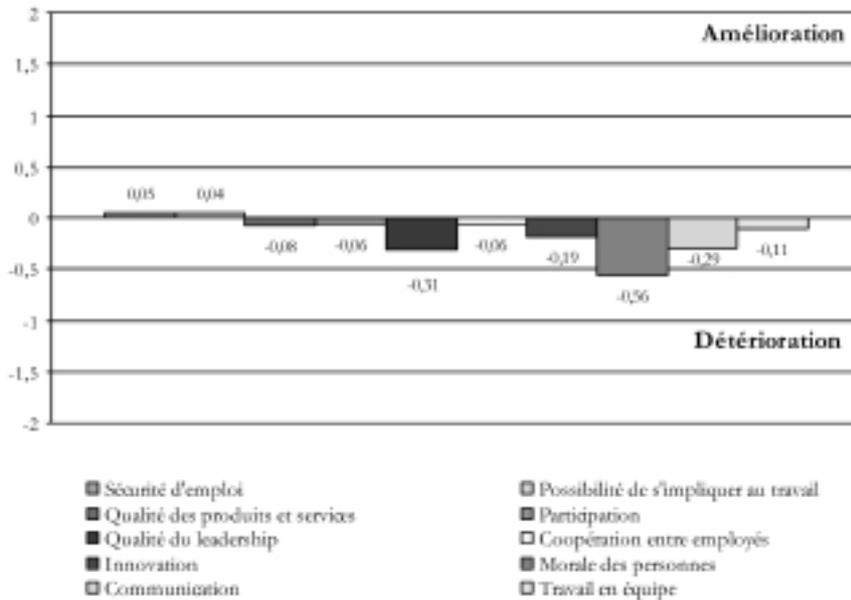
Après un changement dans l'organisation	44,3
Après un conflit avec la personne qui vous harcèle	22,8
Après avoir exercé un droit au travail	13,8
Après avoir refusé d'accomplir une tâche qui va à l'encontre de mes principes déontologiques	12,0
Après une coupure de personnel	4,2

Note. Dans cette question, les répondant-e-s pouvaient choisir plus d'un facteur





Graphique 1 : Perception du changement



En effet, parmi dix aspects de la vie organisationnelle⁷, la sécurité d'emploi (0,05) et la possibilité de s'impliquer dans un travail qui lui plaisait (0,04) ont été les deux seules variables à obtenir un score positif, indiquant ainsi une amélioration associée aux changements organisationnels survenus dans les deux dernières années. Il convient toutefois de bien préciser la portée modeste de cette amélioration.

En analysant le graphique, nous pouvons encore remarquer que les trois aspects où il semble avoir eu plus de détérioration à cause des changements sont : la morale des personnes (-0,56) ; la qualité du leadership à travers l'organisation (-0,31) ; et la communication (-0,29). En dernière analyse, il nous semble important de retenir la

perception négative envers la communication et le leadership comme résultante des changements organisationnels, car ces aspects sont à la fois associés aux agissements qui composent le harcèlement (voir tableau 4 – pour la communication), à la fois associés aux sources du harcèlement - le leadership, tel que souligné par Leymann (1996) et Salin (2003).

⁷ Cette échelle varie entre - 2,0 et 2,0, indiquant la perception des résultats des changements organisationnels survenus au cours des deux dernières années. Les scores négatifs indiquent une détérioration et les scores positifs indiquent une amélioration.

Angelo Soarès, PH.D.
Professeur

