

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
ÉCOLE DES SCIENCES DE LA GESTION
DÉPARTEMENT D'ORGANISATION
ET RESSOURCES HUMAINES

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

ANGELO SOARES, PH.D.
PROFESSEUR

JANVIER 2004

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

Angelo Soares, Ph.D.
Professeur
École des sciences de la gestion
Département d'organisation et
ressources humaines

Université du Québec à Montréal
C.P. 8888 succ. Centre-ville
Montréal (Québec)
H3C 4R2 Canada
Téléphone: (514) 987-3000 poste 2089
Télécopieur: (514) 987-0407
Courriel: soares.angelo@uqam.ca

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier d'abord toutes les ingénieures et tous les ingénieurs d'Hydro-Québec qui ont accepté et qui ont pris le temps - et souvent le courage - de compléter notre questionnaire.

Nous n'aurions pu réaliser cette étude sans la collaboration soutenue du Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec (SPIHQ). Plus particulièrement, j'aimerais dire un gros MERCI à François LaHaye, Ramzi Chahine, Éric Bersy, Claude Crevier, Michel Touchette et M. Louis Champagne pour tout le support qu'ils m'ont accordé.

Nous remercions aussi Raymond Laliberté du Vice-décanat à la recherche de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour son aide précieuse dans les analyses statistiques et Benoît Lortie pour la révision linguistique.

Finalement, mes remerciements vont aux Instituts de Recherche en Santé du Canada qui ont supporté financièrement la réalisation de l'étude.

Angelo Soares est professeur au Département d'Organisation et ressources humaines de l'École des Sciences de la Gestion à l'Université du Québec à Montréal - UQAM. Il conduit des recherches sur le harcèlement psychologique au travail et sur les émotions au travail.

Il est sociologue du travail (Ph.D. sociologie - Université Laval). Il est membre du CINBIOSE - Centre d'étude des interactions biologiques entre la santé et l'environnement, à l'UQAM où il a complété son stage de post-doctorat.

Il enseigne les cours de comportement organisationnel et d'organisations: conflits et violences. Ses intérêts de recherche sont principalement la dimension émotive du travail, le harcèlement psychologique et d'autres formes de violences au travail, nouvelles formes d'organisation du travail (surtout le télétravail), le travail des femmes, la santé mentale au travail et le travail dans le secteur des services.

Il a organisé plusieurs colloques sur différents aspects reliés au travail. Il est l'auteur de *Stratégies de résistance et travail des femmes*. Montréal et Paris, L'Harmattan, (sous la direction de), 1997. En 2002, il a écrit le rapport *Quand le travail devient indécent: le harcèlement psychologique au travail*.

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

Angelo Soares

It may be proved, with much certainty, that God intends no man to live in this world without working: but it seems to me no less evident that He intends every man to be happy in his work. It is written, "in the sweat of thy brow," but it was never written, "in the breaking of thine heart".
(John Ruskin)

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 rongearnte 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, Carroll 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 pernecieux. 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 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).

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.

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.

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'oeuvre très qualifiée.

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

Finalement, le tableau 2 nous montre la distribution des ingénieur-e-s parmi les secteurs d'activité d'Hydro-Québec :

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

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:

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

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.

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

LES CARACTÉRISTIQUES DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

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

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 ^b	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).

Tableau 5 : Qui fait le harcèlement ?		(%)
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

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).

	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%

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).

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

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

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

dimension est encore limitée 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

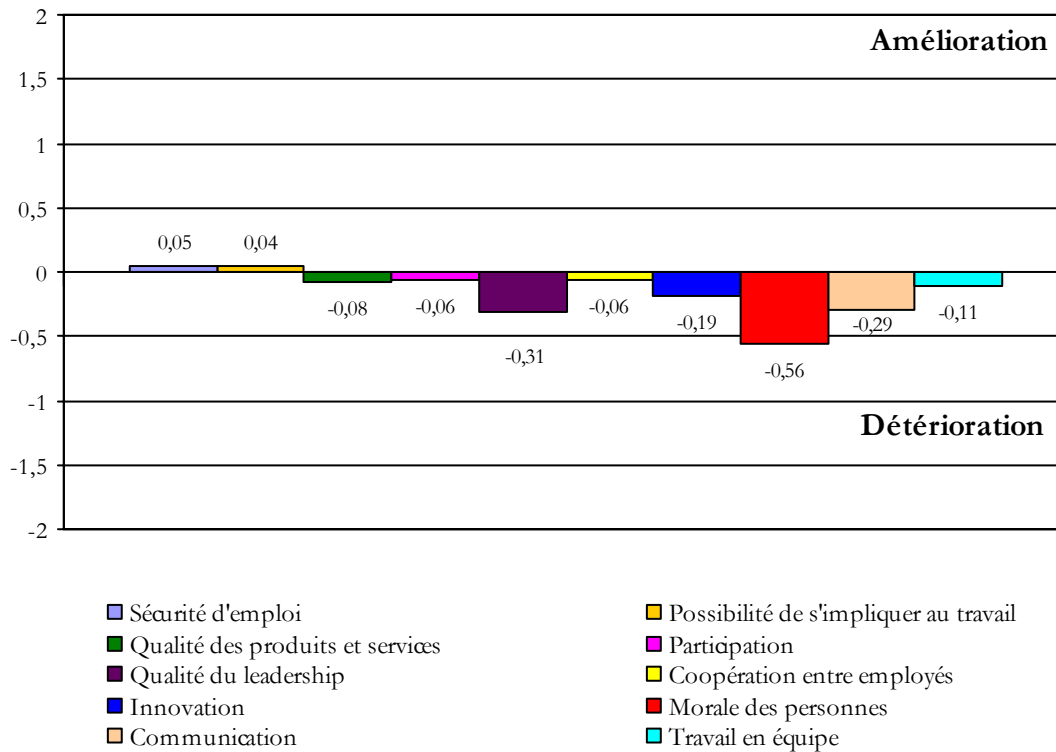
À partir de nos données (voir tableau 8), trois aspects semblent être déclencheurs du harcèlement psychologique : (1) les changements organisationnels ; (2) les conflits interpersonnels ; et (3) l'exercice d'un droit⁶.

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 des 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	

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).

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 :

Graphique 1 : Perception du changement



En effet, parmi dix aspects de la vie organisationnelle⁸, 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.

⁸ 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.

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).

LES CONSÉQUENCES POUR LA SANTÉ MENTALE

Les conséquences individuelles du harcèlement psychologique sont toujours néfastes. Dans cette recherche, nous avons mesuré différents effets sur la santé mentale de ce groupe d'ingénieures et d'ingénieurs d'Hydro-Québec.

LA DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE

Pour mesurer la détresse psychologique, nous avons utilisé l'échelle de détresse psychologique de Santé Québec (IDPESQ-14) qui a été développée à partir du « Psychiatric Symptoms Index - PSI » d'Ilfeld. L'indice Ilfeld comprend quatre facteurs: l'anxiété, la dépression, l'agressivité et les troubles cognitifs. Il faut comprendre que le PSI n'identifie pas des cas de maladies mentales ou d'incapacité. Cet indice mesure davantage l'intensité des symptômes et peut être un bon indicateur de l'état de santé mentale des individus.

Un parallèle intéressant pour comprendre cette mesure a été établi par Perreault (1987) : « la détresse psychologique est à l'ensemble de la santé mentale ce que la fièvre est à l'ensemble des maladies infectieuses : un symptôme mesurable, signe évident d'un problème de santé mais qui ne peut à lui seul éclairer sur l'étiologie et la sévérité du problème auquel il se rattache ».

Le tableau 9 compare les scores moyens obtenus sur l'échelle Ilfeld pour les cinq groupes d'ingénieures et ingénieurs qui vivent le harcèlement psychologique (VH), qui ont déjà vécu (DH), qui ont vécu du harcèlement psychologique au travail, mais pas dans les 12 derniers mois (PH), les témoins (TH) et les personnes qui n'ont jamais vécu (JH) le harcèlement psychologique au travail.

Les résultats du tableau 9 révèlent une présence de symptômes de détresse psychologique qui est significativement plus élevée chez les personnes qui vivent du

harcèlement psychologique. Les résultats de l'analyse de variance sont significatifs pour tous les groupes. La probabilité que les différences de moyennes entre les quatre groupes soient dues à des erreurs d'échantillonnage est extrêmement petite ($p < ,001$).

Tableau 9 : Scores moyens obtenus sur l'échelle Ilfeld					
	JH	TH	PH	DH	VH
Indice global	14,3	17,3	18,3	28,7	35,9
Anxiété	19,7	18,8	24,4	33,7	42,9
Dépression	12,0	18,6	15,7	27,3	34,4
Agressivité	12,8	14,9	17,8	28,1	33,5
Troubles cognitifs	14,6	16,7	16,7	28,0	35,4

En utilisant le test de Scheffé, des comparaisons multiples nous permettent une analyse plus détaillée de ces différences. Pour l'indice global, ainsi que pour les quatre facteurs (anxiété, dépression, agressivité et troubles cognitifs) les scores moyens obtenus par les ingénieur-e-s qui vivent du harcèlement psychologique (VH) et ceux qui ont déjà vécu le harcèlement psychologique dans les douze derniers mois sont significativement plus élevés que ceux des personnes qui n'ont jamais vécu de harcèlement psychologique (JH)

L'ensemble des résultats nous indique la présence de symptômes de détresse psychologique plus élevés chez les personnes qui vivent ou qui ont déjà vécu du harcèlement psychologique au travail dans les douze derniers mois que chez les personnes qui n'ont jamais vécu de harcèlement.

Le score moyen de l'indice global de la détresse psychologique des personnes qui vivent du harcèlement psychologique est de 150% supérieur à celui des personnes qui n'ont jamais vécu de harcèlement psychologique. En ce qui concerne le groupe des personnes qui ont déjà vécu du harcèlement psychologique dans les 12 derniers mois, il est de 100% supérieur à celui des personnes qui n'ont jamais vécu de harcèlement psychologique.

Il faut souligner que dans ses enquêtes, Santé Québec utilise la valeur de 26,2 pour identifier la population à symptomatologie élevée. De plus, selon les données de l'Enquête sociale et de santé de 1998, la proportion de Québécoises et de Québécois se classant au niveau élevé de l'indice de détresse psychologique a diminué entre 1992-93 et 1998.

LA DÉPRESSION

La dépression représente un des plus importants problèmes de santé mentale. Les états dépressifs sont fréquemment associés à d'autres problèmes d'ordre psychologique. Les risques de suicide sont particulièrement plus élevés parmi les personnes en état dépressif. Pour mesurer la dépression nous avons utilisé l'inventaire de dépression de Beck - BDI. C'est un instrument d'auto-évaluation très utilisé et validé pour les populations francophones pour évaluer la gravité des symptômes de la dépression générale.

Tableau 10 : Évaluation de la gravité de la dépression selon l'BDI					
	JH	TH	PH	DH	VH
Indice global BDI (0 – 63)	4,5	4,6	6,1	12,1	15,0
Dépression					
0 - 9 (pas de symptôme)	84,4%	82,8%	73,9%	49,1%	30,6%
10 – 15 (légère)	10,6%	10,3%	15,2%	20,0%	32,7%
16 – 19 (moyenne)	1,4%	3,4%	6,5%	14,5%	6,1%
20 – 29 (sévère)	2,5%	3,4%	4,3%	9,1%	22,4%
29 et plus (très sévère)	1,1%	0%	0%	7,3%	8,2%

Le tableau 10 compare les scores moyens obtenus à l'inventaire de dépression de Beck pour les cinq groupes d'ingénieur-e-s qui vivent le harcèlement psychologique (VH), qui ont déjà vécu (DH), qui ont vécu du harcèlement psychologique au travail, mais pas dans les 12 derniers mois (PH), les témoins (TH) et les personnes qui n'ont jamais vécu (JH) le harcèlement psychologique au travail. Les résultats de l'analyse de variance sont significatifs pour tous les groupes. La probabilité que les différences de moyennes entre les cinq groupes soient dues à des erreurs d'échantillonnage est extrêmement petite ($p < ,001$). Le taux de fiabilité de l'échelle a été de 0,93.

En utilisant le test de Scheffé, des comparaisons multiples nous permettent une analyse plus précise. Les différences de moyennes entre les groupes sont statistiquement significatives lorsque nous comparons deux groupes: ceux qui ont vécu ou vivent du harcèlement psychologique et les trois autres groupes. Cela signifie que les scores moyens

obtenus par les personnes qui vivent (VH) ou qui ont déjà vécu (DH) du harcèlement psychologique sont significativement plus élevés que ceux des personnes qui ne l'ont jamais vécu (JH).

Dans le groupe des personnes qui vivent le harcèlement psychologique, 30,6% souffrent d'états dépressifs qui devraient être suivis par un traitement médical ou psychologique. Parmi les personnes qui ont vécu du harcèlement psychologique dans les 12 derniers mois, 16,5% souffrent encore des états dépressifs qui demanderaient un suivi médical ou psychologique.

L'ANXIÉTÉ

Les vicissitudes de l'anxiété sont comprises comme un élément clé dans les dynamiques des psychopathologies (Öhman, 2000). L'anxiété peut être comprise comme « l'appréhension craintive d'un danger à venir ou d'une malchance accompagnée d'un sentiment de dysphorie ou de symptômes somatiques de tension ». Dans les situations traumatiques, les symptômes de l'anxiété sont fréquemment présents.

Pour mesurer l'anxiété, nous avons utilisé l'inventaire d'anxiété de Beck - BAI. C'est un instrument d'auto-évaluation très utilisé et validé pour les populations francophones pour évaluer la gravité des symptômes de l'anxiété générale.

Tableau 11 : Évaluation de la gravité de l'anxiété selon le BAI					
	JH	TH	PH	DH	VH
Indice global BAI (0 - 63)	2,5	4,3	4,1	8,8	10,4
Anxiété					
0 – 7 (pas de symptôme)	92,9%	86,2%	84,8%	61,8%	51,0%
8 - 15 (légère)	5,0%	6,9%	4,3%	20,0%	22,4%
16 - 25 (moyenne)	1,8%	3,4%	10,9	10,9%	18,4%
26 et plus (sévère)	0,3%	3,5%	0%	7,3%	8,2%

Le tableau 11 compare les scores moyens obtenus à l'inventaire d'anxiété de Beck pour les cinq groupes d'ingénieur-e-s : ceux qui vivent le harcèlement psychologique (VH), ceux qui ont déjà vécu (DH), ceux qui ont vécu du harcèlement psychologique au travail, mais pas

dans les 12 derniers mois (PH), les témoins (TH) et les personnes qui n'ont jamais vécu (JH) le harcèlement psychologique au travail. Les résultats de l'analyse de variance sont significatifs pour tous les groupes. La probabilité que les différences de moyennes entre les cinq groupes soient dues à des erreurs d'échantillonnage est extrêmement petite ($p < ,001$). Le taux de fiabilité de l'échelle a été de 0,92.

En utilisant le test de Scheffé, des comparaisons multiples nous permettent une analyse plus précise. Les différences de moyennes entre les groupes sont statistiquement significatives lorsque nous comparons deux groupes: ceux qui ont vécu ou vivent du harcèlement psychologique et les trois autres groupes. Cela signifie que les scores moyens obtenus par les personnes qui vivent (VH) ou qui ont déjà vécu (DH) du harcèlement psychologique sont significativement plus élevés que ceux des personnes qui n'ont jamais vécu de harcèlement psychologique au travail (JH).

Dans le groupe des personnes qui vivent le harcèlement psychologique, 8,2% souffrent d'états anxieux qui devraient être suivis par un traitement médical ou psychologique. Parmi les personnes qui ont vécu du harcèlement psychologique dans les 12 derniers mois, 7,3% souffrent encore des états anxieux qui demanderaient un suivi médical ou psychologique. Comparativement à la dépression, l'anxiété est moins présente.

LE DÉSESPOIR

Pour mesurer le désespoir nous avons utilisé l'inventaire du désespoir de Beck - BHI. C'est un instrument d'auto-évaluation très utilisé et validé pour les populations francophones pour évaluer le niveau de désespoir de l'individu. Le désespoir apparaît lorsque les possibilités de construction par l'individu des réponses et des réactions pour faire face à un événement semblent être bloqués. L'échelle de désespoir de Beck est une mesure du pessimisme et évalue les potentialités suicidaires de l'individu. Plus particulièrement, l'échelle sert à mesurer la vision négative de l'avenir.

Le tableau 12 compare les scores moyens obtenus à l'inventaire du désespoir de Beck pour les cinq groupes d'ingénieur-e-s : ceux qui vivent le harcèlement psychologique (VH), ceux qui ont déjà vécu (DH), ceux qui ont vécu du harcèlement psychologique au travail, mais pas dans les 12 derniers mois (PH), les témoins (TH) et les personnes qui n'ont jamais vécu (JH) de harcèlement psychologique au travail. Les résultats de l'analyse de variance sont significatifs pour tous les groupes. La probabilité que les différences de moyennes entre les cinq groupes soient dues à des erreurs d'échantillonnage est extrêmement petite ($p < ,001$). Le taux de fiabilité de l'échelle a été de 0,92.

Tableau 12 : Évaluation de la gravité du désespoir selon l'BHI					
	JH	TH	PH	DH	VH
Indice global BHI (0 - 20)	3,4	3,0	3,9	5,2	6,7
Désespoir					
0 – 3 (pas de symptôme)	64,4%	74,2%	56,5%	42,9%	36,7%
4 - 8 (léger)	27,8%	16,1%	37,0%	37,5%	30,6%
9 - 14 (moyen)	6,3%	9,7%	2,2%	14,3%	18,4%
15 et plus (sévère)	1,4%	0%	4,3%	5,4%	14,3%

Le tableau 12 nous indique, pour les cinq groupes d'ingénieur-e-s d'Hydro-Québec étudiés, la fréquence de l'intensité des symptômes du désespoir. En utilisant le test de Scheffé, des comparaisons multiples nous permettent une analyse plus précise. Les différences de moyennes entre les groupes sont statistiquement significatives lorsque nous comparons deux groupes: ceux qui ont vécu ou vivent du harcèlement psychologique et les trois autres groupes. Cela signifie que les scores moyens obtenus par les personnes qui vivent (VH) ou qui ont déjà vécu (DH) du harcèlement psychologique sont significativement plus élevés que ceux des personnes n'ont jamais vécu de harcèlement psychologique au travail (JH).

Dans le groupe des personnes qui vivent le harcèlement psychologique, 14,3% présentent un score sévère de désespoir. C'est un chiffre troublant, car plusieurs études ont montré la valeur prédictive de l'échelle de désespoir de Beck en ce qui concerne les tentatives de suicide (Bouvard et coll., 1992 et Beck & Steer, 1988). De plus, la littérature présente plusieurs cas où la personne touchée par le harcèlement psychologique a fini par se suicider (Leymann, 1996). En France et au Québec, le harcèlement psychologique a déjà été à la source de cas de suicide (Muller, 2000)⁷.

⁷ De plus, dans la littérature nous pouvons identifier plusieurs cas de suicides associés au harcèlement psychologique, comme ce fut le cas de Vicky Binet, 44 ans, mariée, mère de quatre enfants qui s'est donnée la mort à quelques centaines de mètres de son lieu de travail, l'entreprise Amadéus en France.

LE STRESS POST-TRAUMATIQUE

Plusieurs auteurs démontrent une relation entre le harcèlement psychologique et le développement des états de stress post-traumatique⁸. Leymann & Gustafsson (1996) soulignent un aspect important : l'état de stress post-traumatique peut résulter en un changement dans la personnalité de la personne-cible du harcèlement, jusqu'à l'amener à un état dépressif ou à un état obsessionnel. Cet aspect est très important, car lorsqu'on rencontre une personne qui vit ou a vécu du harcèlement psychologique, elle peut déjà se trouver dans un état de stress post-traumatique, donc toute tentative d'identifier des traits de personnalité de la personne-cible pour justifier le harcèlement est au départ invalide, car ce que l'on décrit sont les traits d'une personnalité déjà atteinte et modifiée par le harcèlement psychologique.

L'état de stress post-traumatique est un désordre anxio-dépressif, extrêmement affaiblissant, qui peut se manifester après l'exposition à un événement traumatique, c'est-à-dire un événement où les deux éléments suivants sont présents: (a) l'individu est victime ou témoin d'un événement stressant patent qui peut signifier une menace pour sa vie, son intégrité physique ou psychique; et (b) la réponse face à l'événement est exprimée à travers la peur intense, l'horreur, ou l'impuissance.

La plupart des individus atteints par un état de stress post-traumatique tentent d'éviter des rappels de tout ordre ou des pensées qui pourraient être associées à l'événement traumatique. Malgré toutes les stratégies d'évitement, les individus vont re-vivre l'événement, d'une manière répétée, à travers les cauchemars, les pensées intrusives, etc. Parmi les symptômes les plus fréquents, il y a : les troubles du sommeil, les cauchemars, les sentiments dépressifs, les sentiments de culpabilité, l'irritabilité, etc.

Nous avons utilisé deux instruments pour mesurer l'état de stress post-traumatique parmi les ingénieur-e-s qui ont été touchés par le harcèlement psychologique. Le premier instrument utilisé est l'échelle des symptômes post-traumatiques (PTSS-10). Le tableau 13 résume les principaux résultats en comparant les quatre groupes d'ingénieur-e-s d'Hydro-Québec exposés au harcèlement psychologique.

Le deuxième instrument est l'*Impact of Event Scale* (IES) développé par Horowitz (1986 et 1979) pour mesurer la détresse subjective associée à un événement spécifique. L'IES est composé de deux échelles, une pour les symptômes d'intrusion cognitive et l'autre pour les expériences d'évitement et constitue une mesure efficace de l'ajustement post-traumatique.

⁸ Voir notamment Leymann & Gustafsson (1996); Björkqvist et coll. (1994); Groeblichhoff & Becker (1996); Soares (2002) et Mikkelsen & Einarsen (2002).

Tableau 13 : Échelle des symptômes des états du stress post-traumatique (%)				
	TH	PH	DH	VH
Pas de symptômes	74,2	82,6	48,2	32,7
Incertitude	19,4	13,0	21,4	26,5
Dysfonction occupationnelle	6,5	4,3	30,4	40,8

Les résultats de l'analyse de variance sont significatifs pour tous les groupes. La probabilité que les différences de moyennes entre les cinq groupes soient dues à des erreurs d'échantillonnage est extrêmement petite ($p < ,001$). Le taux de fiabilité de l'échelle a été de 0,86.

En utilisant le test de Scheffé, des comparaisons multiples nous ont permis de saisir que les différences des scores moyens obtenus par les personnes qui vivent (VH) et qui ont déjà vécu le harcèlement psychologique dans les douze derniers mois (DH), comparativement aux deux autres groupes (TH, PH), sont significativement plus élevés. Cela signifie que les états de stress post-traumatique sont significativement plus élevés chez les individus qui vivent du harcèlement psychologique ou qui l'ont vécu dans les douze derniers mois (VH et DH) que chez les personnes qui ont déjà vécu du harcèlement psychologique, mais pas dans les douze derniers mois (PH) ou ceux qui en sont témoins (TH).

Ces résultats sont confirmés également lorsque l'on utilise l'échelle de l'impact de l'événement - IES (voir tableau 14). Les résultats de l'analyse de variance sont aussi significatifs pour tous les groupes. La probabilité que les différences de moyennes entre les cinq groupes soient dues à des erreurs d'échantillonnage est extrêmement petite ($p < ,001$). Le taux de fiabilité de l'échelle a été de 0,92.

En utilisant le test de Scheffé, nous pouvons saisir, à partir des comparaisons multiples, que les différences entre le groupe qui vit du harcèlement psychologique et le groupe déjà harcelé dans les douze derniers mois (VH et DH) et les deux autres groupes (PH et TH) sont statistiquement significatives.

Tableau 14 : L'impact du harcèlement psychologique utilisant le score de l'IES				
	Moyenne			
	TH	PH	DH	VH
Intrusion (total)	3,9	3,9	9,2	13,4
Évitement (total)	6,0	4,2	12,1	15,0
IES (total)	9,9	8,1	21,3	28,4

Le tableau 14 indique que lorsque les personnes vivent du harcèlement psychologique au travail, elles présentent d'intenses symptômes post-traumatiques : pensées envahissantes et récurrentes du harcèlement (intrusion) et l'évitement des éléments qui y sont associés. Pour les témoins et pour les personnes qui ont déjà vécu du harcèlement, on observe une certaine diminution des symptômes post-traumatiques. Cette diminution est statistiquement significative.

Tableau 15 : L'impact du harcèlement utilisant l'IES total en catégories (%)				
	TH	PH	DH	VH
Faible (< 8,5)	60,9	69,4	25,0	9,1
Moyen (8,6 - 19,0)	13,0	13,9	18,8	11,4
Élevé (> 19)	26,1	16,7	56,3	79,5

Dans l'ensemble, le syndrome de stress post-traumatique est significativement plus élevé chez les individus qui vivent du harcèlement psychologique (VH) que chez les personnes qui ont déjà vécu du harcèlement psychologique (DH) ou ceux qui en sont témoins (TH). Ces résultats sont confirmés statistiquement pour les deux échelles (PTSS et IES). De plus, il est important de souligner qu'il y a une corrélation positive entre la durée, la fréquence du harcèlement et les symptômes de stress post-traumatique mesurés, c'est-à-dire plus le harcèlement psychologique dure, plus il est fréquent, plus les symptômes du stress post-traumatique sont élevés.

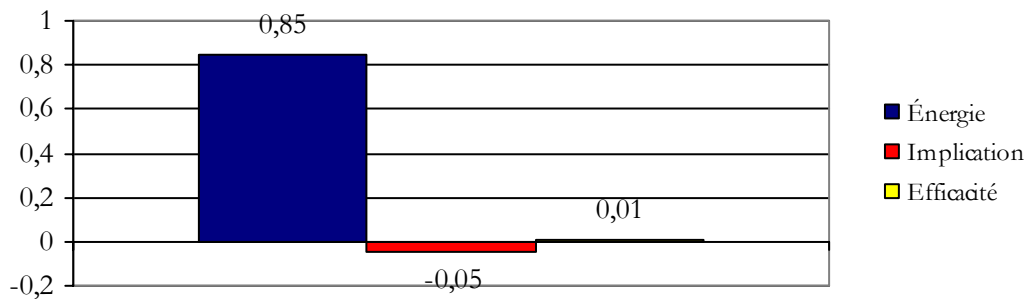
La compréhension de cette problématique nous semble fondamentale, tant dans la dynamique de l'intervention et de la prévention du harcèlement, que dans la dynamique du retour au travail des individus ayant été ciblés par le harcèlement. À noter aussi l'importance d'intervenir le plus rapidement possible dans les cas de harcèlement psychologique.

L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL - BURN-OUT

Récemment, Maslach & Leiter (1997) ont proposé le concept de burnout comme étant une érosion de l'engagement envers le travail, constitué de l'énergie, de l'implication et de l'efficacité au travail qui sont les opposés des trois dimensions du burnout: l'épuisement, la dépersonnalisation et l'inefficacité. De cette manière, « ce qui était un travail important, significatif et stimulant devient un travail déplaisant, insatisfaisant et dénué de sens. L'énergie devient l'épuisement, l'implication dans le travail devient le cynisme et l'efficacité devient l'inefficacité » (p.416).

Nous avons utilisé le modèle proposé par Maslach, Schaufeli & Leiter (2001) pour comprendre les concordances ou les discordances entre six dimensions de la vie au travail et l'individu, plus la discordance est grande, plus la probabilité d'épuisement est grande. Au contraire, plus la concordance est élevée, plus la probabilité est élevée que l'individu soit engagé envers son travail. Selon les auteurs, « les discordances proviennent lorsque l'établissement du contrat psychologique laisse des situations critiques sans solutions ou lorsque les relations au travail changent vers une situation que la travailleuse ou le travailleur trouve inacceptable » (p.413).

Graphique 2 : L'épuisement professionnel



Dans ce modèle, nous avons six domaines de la vie organisationnelle qui jouent un rôle central dans l'épuisement professionnel : la charge de travail, le contrôle, les récompenses, la communauté, la justice et les valeurs. De cette manière, ce modèle englobe un ensemble des facteurs organisationnels trouvés dans les recherches et associés à l'épuisement professionnel.

Le graphique 2 est préoccupant, car nous pouvons remarquer un certain glissement vers le burnout chez notre groupe d'ingénieurs. Le sentiment d'engagement commence à s'affaiblir. L'implication se dirige vers le cynisme. Le cynisme apparaît quand l'individu se distancie froidement de son travail et des personnes avec qui il ou elle travaille. L'individu cherche à minimiser son implication envers le travail afin de se protéger lui-même contre l'épuisement. L'efficacité est près de zéro, cela signifie que les ingénieurs d'Hydro-Québec commencent à perdre confiance en leur habilité à faire une différence dans l'organisation. Par contre, il est positif de pouvoir remarquer qu'ils gardent un bon niveau d'énergie, donc, à notre avis, il faut intervenir assez rapidement pour ne pas avoir une augmentation des cas d'épuisement professionnel parmi ce groupe de professionnels.

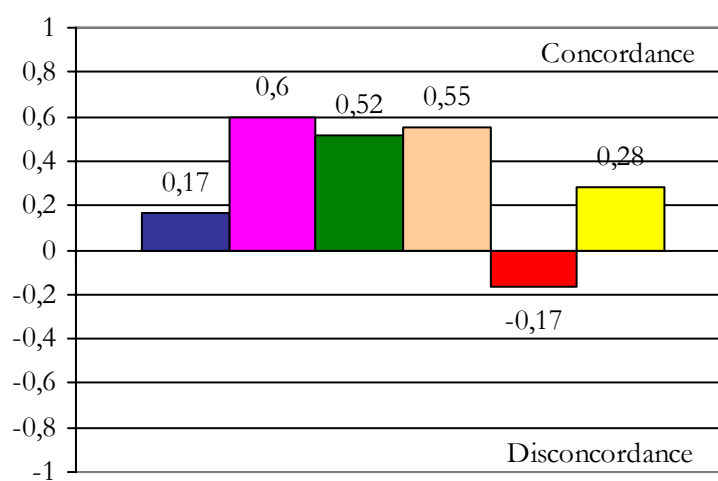
Il est important de souligner que l'épuisement professionnel n'est pas un problème de l'individu, comme le veut la croyance populaire sur le sujet. Comme l'a bien souligné Maslach & Leiter (1997), le « burnout n'est pas un problème de l'individu en soi, mais de l'environnement social dans lequel l'individu travaille » (p. 18).

LES DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES

Nous avons déjà indiqué (Soares, 2002) que les facteurs déclencheurs du harcèlement psychologique sont liés plutôt au contexte organisationnel et socio-économique et non à des variables individuelles. De plus, les conséquences organisationnelles du harcèlement psychologique sont désastreuses et se traduisent par un taux d'absentéisme élevé, une dégradation et une désintégration du climat organisationnel, impliquant une réduction de la qualité et de la quantité du travail, des difficultés pour le travail en équipe, une détérioration de l'image de l'organisation, des primes d'assurance élevées et une augmentation des coûts reliés aux services juridiques, etc. Dans le cadre de cette recherche, par exemple, nous avons repéré 2566 jours qui ont été perdus à cause du harcèlement psychologique.

Ainsi, dans notre étude, nous avons investigué les six domaines de la vie organisationnelle tel que proposé par Maslach & Leiter (1997), pour identifier les sources possibles de l'épuisement professionnel et les corrélations possibles avec le harcèlement psychologique. Le graphique 3 nous montre les résultats obtenus pour l'épuisement professionnel.

Graphique 3 : Six dimensions de la vie organisationnelle



- Charge de travail
- Contrôle
- Récompenses
- Communauté
- Justice organisationnelle
- Valeurs

Parmi les six dimensions, la discordance majeure est associée à la justice organisationnelle. Cela indique une perception d'injustice, d'iniquité dans l'organisation. Le sentiment de justice organisationnelle est important pour le sentiment de respect dans l'organisation, ainsi que le partage du sens de cohésion du groupe. Ce sentiment d'injustice peut être occasionné lorsque l'iniquité en termes de charge de travail ou de différences dans la forme des récompenses peut être présente ou encore lorsque les évaluations ou les promotions ne sont pas conduites d'une façon transparente et appropriées (Maslasch, Schaufelli & Leiter, 2001).

En plus, nos résultats indiquent l'existence non seulement d'une corrélation entre la dimension de justice organisationnelle et l'épuisement professionnel, mais aussi avec les différentes échelles associées à la santé mentale que nous avons utilisées (détresse psychologique, BDI, BAI, BHI – Voir tableau 16).

Certes, ces corrélations sont modérées et elles ne doivent pas être comprises comme un lien causal, mais nous pouvons conclure que, plus ces cinq dimensions de la vie organisationnelle sont faibles, plus les symptômes de problèmes de santé mentale sont élevés. Aucune corrélation n'a été trouvée pour la charge de travail. De plus, comme la justice organisationnelle présente la moyenne la plus faible, les corrélations sont plus élevées pour cette dimension. Ces résultats vont dans la même direction que d'autres recherches qui soulèvent l'importance du sentiment de justice et la santé mentale (Sheppard, 2002).

Tableau 16 : Corrélations entre les six dimensions organisationnelles et les mesures de santé mentale

	Mesures Santé Mentale					
	M	ET	Détresse	BDI	BAI	BHI
Contrôle	3,6	,85	-.45	-.45	-.37	-.43
Récompenses	3,5	,96	-.43	-.48	-.35	-.43
Communauté	3,6	,84	-.44	-.43	-.33	-.34
Justice organisationnelle	2,8	,86	-.49	-.46	-.41	-.41
Valeurs	3,3	,69	-.36	-.35	-.27	-.35

Note. Toutes les corrélations sont significatives $p < ,01$;
 BDI - inventaire de dépression de Beck ; BAI - inventaire d'anxiété de Beck ;
 BHI - inventaire de dépression de Beck.; M - moyenne ; ET - écarts types.

Il faut souligner qu'un manque de justice, selon Maslach, Schaufelli & Leiter (2001), contribue à l'épuisement professionnel de deux façons : d'abord, il est émotionnellement déplorable et épuisant et deuxièmement, il alimente le sentiment de cynisme envers l'organisation.

En outre, toutes les dimensions analysées ici, sauf la charge de travail, ont une corrélation avec le harcèlement psychologique. Les résultats de l'analyse de variance sont significatifs pour tous les groupes. La probabilité que les différences de moyennes entre les cinq groupes soient dues à des erreurs d'échantillonnage est extrêmement faible ($p < ,001$). En utilisant le test de Scheffé, des comparaisons multiples nous permettent une analyse plus détaillée de ces différences. Pour les cinq dimensions de la vie organisationnelle, les scores moyens obtenus par les ingénieur-e-s qui vivent du harcèlement psychologique (VH) sont plus faibles que ceux qui n'ont jamais vécu de harcèlement (JH). Il est important de souligner que malgré le fait que nous pouvons identifier ces différences et les corrélations, il reste encore à déterminer le lien causal entre ces dimensions et le harcèlement psychologique.

Un des mythes du harcèlement psychologique, construits autour des personnes cibles, c'est de dire qu'elles ne veulent pas travailler, qu'elles sont moins performantes ou qu'elles essaient de se sauver du travail. Il est important d'éliminer ce mythe. Les personnes touchées par le harcèlement psychologique sont généralement satisfaites de leur travail. Nous avons utilisé une échelle de 1 (très satisfait-e) à 4 (très insatisfait-e) pour mesurer la satisfaction éprouvée à l'égard des différents aspects extrinsèques et intrinsèques de l'emploi. Dans le tableau 17, on remarque que la moyenne obtenue équivaut à être satisfait.

		Satisfaction
Je vis du harcèlement	(VH)	2,5
J'ai déjà vécu dans les 12 derniers mois	(DH)	2,4
J'ai déjà vécu, mais pas dans les 12 derniers mois	(PH)	2,0
Je suis témoin	(TH)	2,1
Je n'ai jamais vécu	(JH)	1,9

En utilisant le test de Scheffé, des comparaisons multiples nous permettent une analyse plus détaillée de ces différences. Pour l'indice de satisfaction globale, les scores moyens obtenus par les ingénieur-e-s qui vivent du harcèlement psychologique (VH) et ceux qui ont déjà vécu le harcèlement psychologique dans les douze derniers mois sont moins élevés que les trois autres groupes. De plus, l'item qui provoque la plus grande insatisfaction est celui associé aux possibilités d'avancement dans l'organisation. Effectivement, dans la question ouverte à la fin du questionnaire, plusieurs répondant-e-s ont souligné leur mécontentement envers la progression dans leur carrière.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Temps dans le poste actuel	3	7	11	7
Temps de travail pour Hydro-Québec	6	16	23	19
Temps de travail comme ingénieur-e	8	20	27	26

Dans le tableau 18, nous pouvons effectivement remarquer qu'une des sources de cette insatisfaction est peut-être le sentiment d'injustice ($r = ,58$) avec lequel il est, par ailleurs, corrélé. Les ingénieurs de niveau 4 ont moins de temps de travail pour l'organisation et ils moins de temps de travail en tant qu'ingénieur-e-s, ce qui peut produire, peut-être, un sentiment de stagnation dans la carrière surtout pour ceux et celles dans le niveau 3. Le passage du niveau 3 au niveau 4 semble être problématique. Nous croyons que les possibilités d'avancement dans la carrière c'est une piste qui mérite d'être étudiée d'une manière plus approfondie.

LE SOUTIEN SOCIAL ET LES STRATÉGIES D'AJUSTEMENT

Face au harcèlement psychologique, nous ne devons pas imaginer que la personne-cible du harcèlement restera passive en subissant la violence sans réagir. Parmi les ressources dont l'individu dispose pour faire face à la situation traumatisante, il y a ses ressources sociales, c'est-à-dire le soutien social ou les gens qui peuvent l'aider à passer à travers le harcèlement psychologique.

Le soutien social est considéré comme une variable importante qui a un effet favorable sur l'individu et qui agit comme un amortisseur des conditions stressantes sur la santé mentale (Karasek & Theorell, 1990; Cobb, 1976; Thoits, 1995 et 1999). Selon Cobb (1976), le soutien social peut être défini comme l'information associée à une catégorie ou plus, des trois catégories suivantes : « a) une information qui pousse le sujet à croire qu'il ou elle est aimé(e) et qu'on s'occupe de lui ou d'elle (soutien émotionnel) ; b) une information qui pousse le sujet à croire qu'il ou elle a de la valeur et qu'on a de l'estime pour lui ou pour elle (le soutien d'estime) ; et c) une information qui pousse le sujet à croire qu'il ou elle fait partie d'un réseau de communication et d'obligation mutuelle (le soutien informatif)» (p. 300).

En effet, le soutien social doit être compris ici comme un concept multidimensionnel composé d'au moins trois dimensions : le soutien structurel (réseau social); le soutien social reçu (l'aide effective apportée à l'individu par son entourage) et le soutien social perçu (l'impact subjectif de l'aide apporté à l'individu par son entourage).

Nous avons donc essayé de voir si les personnes qui ont été touchées par le harcèlement psychologique ont pu compter sur un soutien structurel. Dans le tableau 19, nous trouvons les données relatives au soutien structurel et au soutien social reçu dans les cas de harcèlement psychologique au travail.

Nous pouvons comprendre que les personnes ayant vécu le harcèlement psychologique au travail cherche davantage le soutien social parmi les collègues de travail, la famille et les amis hors travail. De plus, concernant le soutien social reçu, la famille vient en premier, suivi des ami-e-s hors travail et ensuite les collègues de travail.

Tableau 19 : Le soutien social face au harcèlement psychologique		
	Soutien structurel (%)	Soutien social reçu (moyenne 1 - 6)
Collègues de travail	63,3	3,4
Supérieur hiérarchique	28,2	2,2
Représentant syndical	25,4	2,6
Ressources humaines	8,5	1,4
Ami-e-s hors travail	28,8	3,8
Famille	41,2	4,4
Service de santé de l'organisation	n.d	1,9
Personne et j'aurais aimé en parler	4,5	-
Je n'ai pas eu besoin d'en parler	9,0	-

Note. L'échelle du soutien social reçu varie de 1 (jamais); 2 (presque jamais); 3 (de temps en temps); 4 (assez souvent); 5 (très souvent) et 6 (toujours)

Il faut souligner que si les individus touchés par le harcèlement psychologique ont un soutien social plus fréquent de la part de leurs familles et de leurs amis hors travail, ce n'est que le soutien social des collègues de travail qui a un effet amortisseur (modéré) pour contrer non seulement les symptômes du stress post-traumatique, mais aussi tous les autres symptômes de santé mentale que nous avons mesurés. Bref, plus le soutien social reçu des collègues de travail est fréquent, moins les symptômes de santé mentale sont intenses (voir Tableau 20)

Certes, ces corrélations sont modérées et elles ne doivent pas être comprises comme un lien causal, mais nous pouvons conclure que plus le soutien social reçu de la part des collègues de travail est intense, plus les symptômes de problèmes de santé mentale sont minimisés. Il est intéressant d'observer que le soutien social reçu de la part des collègues de travail, quoi que plus modeste (Tableau 19) comparativement au soutien reçu de la famille et des ami-e-s hors travail, semble être plus efficace pour minimiser les symptômes de santé mentale. Une explication possible serait le fait que la fonction instrumentale, informative (conseils, suggestions, savoir-faire et savoir-être associés à la gestion ou à la résolution du harcèlement) du soutien social reçu de la part des collègues, peut être plus efficace dans les cas de harcèlement psychologique. Les collègues connaissent la culture organisationnelle, parfois même la personne qui harcèle, ainsi que les ressources organisationnelles disponibles, tandis que le soutien reçu des personnes à l'extérieur de l'organisation (famille, ami-e-s) reste associé à la fonction émotionnelle, certes fondamentale, mais moins efficace dans la résolution du problème.

Tableau 20 : Corrélations entre l'intensité du soutien social reçu et les symptômes de santé mentale

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Famille	1								
2. Collègues de travail	,336(**)	1							
3. Ami-e-s hors travail	,480(**)	,496(**)	1						
4. IES	-,111	-,216(**)	-,137	1					
5. Détresse	-,162(*)	-,298(**)	-,248(**)	,564(**)	1				
6. PTSS10	-,151(*)	-,297(**)	-,261(**)	,647(**)	,708(**)	1			
7. Désespoir	-,169(*)	-,334(**)	-,276(**)	,319(**)	,684(**)	,499(**)	1		
8. BDI	-,166(*)	-,249(**)	-,289(**)	,574(**)	,835(**)	,676(**)	,727(**)	1	
9. BAI	-,069	-,182(*)	-,102	,455(**)	,769(**)	,613(**)	,535(**)	,738(**)	1

** Corrélation est significative $p < ,001$

* Corrélation est significative $p < ,05$

Au-delà de ces ressources sociales, pour faire face au harcèlement psychologique, les individus vont aussi utiliser des stratégies d'ajustement (ou *coping*). *Le coping* peut être défini comme « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux, constamment changeants, déployés pour gérer des exigences spécifiques externes et/ou internes qui sont évaluées par l'individu comme consommant ou excédant ses ressources » (Lazarus, 1999 : p.110). Bref, les stratégies d'ajustement sont les efforts déployés pour gérer le stress. Ces stratégies peuvent être : a) centrées sur le problème ou b) centrées sur l'émotion. On cherche avec ces stratégies à modifier les sources du stress.

Face au harcèlement psychologique différentes stratégies sont déployées par les ingénieur-e-s d'Hydro-Québec, comme nous pouvons le voir dans le tableau 19.

Tableau 19 : Stratégies d'ajustement déployées face au harcèlement	(%)
1. Ignorer le(s) personne(s) qui font le harcèlement	34,1
2. Affronter le(s) personne(s) qui font le harcèlement	32,9
3. Ignorer le harcèlement	26,3
4. Rapporter le harcèlement à un(e) délégué(e) syndical	21,0
5. N'a pu rien faire	12,6
6. Demander un transfert d'emploi	12,0
7. Demander que cesse le harcèlement	11,4
8. Rapporter le harcèlement au service des ressources humaines	5,4
9. Déposer un grief	5,4
10. Menacer de raconter à tout le monde à propos du harcèlement	1,8
<u>Note.</u> Dans cette question, les répondant-e-s pouvaient choisir plus d'une stratégie.	

Nous pouvons remarquer que la plupart des stratégies d'ajustement déployées par les ingénieur-e-s pour contrer le harcèlement psychologiques sont des stratégies centrées sur le problème, soit en essayant de résoudre le problème (6, 7 et 9), soit en affrontant la personne qui fait le harcèlement (2 et 10). Il est important de souligner que l'affrontement ne nous semble pas une bonne stratégie d'ajustement face au harcèlement psychologique, car elle sera difficilement une stratégie gagnante en raison de la position, en termes de rapports de pouvoirs de la personne-cible. Les autres stratégies se classent parmi les stratégies centrées sur l'émotion, soit la minimisation ou l'évitement (1 et 3), soit la recherche de soutien social (4 et 8). Il est quand même troublant d'observer que seulement 5,4% ont cherché le soutien social du service des ressources humaines! À notre avis c'est troublant, car les différentes

formes de violence au travail sont une question de gestion de ressources humaines ainsi que de sa politique en matière de santé et sécurité au travail.

Les différents aspects concernant le harcèlement psychologique parmi les ingénieures et ingénieurs que nous venons d'aborder nous semblent préoccupants et parfois même troublants. Donc, il nous reste à présenter quelques pistes pour l'élaboration d'une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail.

LA PRÉVENTION

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 un certain nombre de 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; et 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 à beaucoup d'amélioration (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 dans le cas échéant, les procédures à savoir comment (ré)agir face au harcèlement psychologique au travail.

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 avant tout être un politique « vivante »⁹.

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 pour 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, Alexander, tzar de Russie, envoie Balashev, un diplomate en qui il avait confiance, pour 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 rencontre Napoléon, influencé par ses récentes rencontres, Balashev assouplit le message du tzar en disant à Napoléon qu'il ne serait pas nécessaire de retirer ses soldats de la Russie, il suffisait 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 France¹⁰.

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

⁹ 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.

¹⁰ 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.

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, son application est méconnue ou sa mise en opération est très complexe, coûteuse ou décourageante. Donc, il n'y a 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 comment (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 efficacité¹¹.

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

Il existe un certain consensus à savoir 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, au contraire, les données nous montrent que plus ça 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 que l'individu est fragilisé, parfois confus, dans un état de syndrome de stress post-traumatique. Il est important que l'individu se sente écouté. Dans le même sens, il faut comprendre qu'aider ne signifie pas donner

¹¹ Voir notamment Richards & Daley (2003).

toutes les réponses à la personne. Dans la plupart des cas, il s'agit d'offrir un espace de parole qui permette à la personne cible du harcèlement 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 de 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(e) 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'il (elle) 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, ainsi, il n'est pas inutile d'insister sur le fait qu'il faille aussi porter une attention particulière aux témoins du harcèlement psychologique.

CONCLUSION

D'abord, il faut 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 ingénieures et

ingénieurs d'Hydro-Québec et membres du Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec (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 de 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 rongeante 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 ingénieures et ingénieurs 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 ingénieures et ingénieurs. 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, donc c'est 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 ces spécificités organisationnelles - les sources, les types, les conditions qui favorisent le problème - revient à donner une prescription à un malade avant même d'avoir diagnostiquer la maladie.

Un autre aspect troublant est la forme verticale descendante et horizontale que prend le harcèlement psychologique parmi les ingénieures et ingénieurs étudiés. 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 à la fois 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.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Au bas de l'échelle. (1998). *Contrer le harcèlement psychologique au travail: une question de dignité*. Montréal: Au bas de l'échelle.
- Beck, A. T. & Steer, R. A. (1988). *Beck Hopelessness Scale - Manual*. New York: The Psychological Corporation.
- Beck, A.T., Rial, W. Y. & Richels, K. (1974). Short Form of Depression Inventory: Cross Validation. *Psychological Reports*, 34, 1184-1186.
- Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Bouvard, M., Charles, S., Guérin, J., Aimard, G., & Cottraux, J. (1992). Étude de l'échelle de désespoir de Beck (Hopelessness Scale). *L'Encéphale* 18, 237-240.
- Brodsky, C. M. (1976). *The Harassed Worker*. Lexington: Lexington Books.
- Chappell, D. & Di Martino, V. (2000). *La Violence au Travail*. Genève: BIT.
- Cobb, S. (2004). Social Support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine* 38, 300-314.
- Cru, D. (2001). Le Mal-Être au travail, comment intervenir? *Travail, Genre et Sociétés* 5, 57-73.
- Dejours, C. (1993). *Travail: usure mentale*. Paris : Bayard Éditions.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil.
- Dejours, C. (2001). Désolation et harcèlement moral. *Le Monde*, 10 avril, p.10.
- Hirigoyen, M.-F. (1998). *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*. Paris : Syros.
- Groeblinghoff, D., & Becker, M. (1996). A case study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 277-294.
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail: harcèlement moral - démêler le vrai du faux*. Paris : Syros.

- Hochschild, A. R. (1997). *Time Bind: When Work Becomes Home & Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books.
- Horowitz, Mardi J. (1986). *Stress Response Syndromes*. Second Edition, Northvale (NJ): Jason Aronson Inc.
- Horowitz, M.J., Wilner, N., & Alvarez, W. (1979). Impact of event scale: A measure of subjective stress. *Psychosomatic Medicine*, 41(3), 209–218.
- Ilfeld Jr, F. W. (1976). Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population. *Psychological Reports* 39, 1215-1228.
- Ilfeld Jr, F. W. (1976). Characteristics of current social stressors. *Psychological Reports* 39, 1231-1247.
- Ilfeld Jr, F. W. (1976). Methodological issues in relating psychiatric symptoms to social stressors. *Psychological Reports* 39, 1251-1258.
- Ilfeld Jr, F. W. (1969). Overview of the causes and prevention of violence. *Archives of General Psychiatry* 20[june], 675-689.
- Kaltiala-Heino, R., Rimpelä, M., Marttunen, M., Rimpelä, A. & Rantanen, P. (1999). Bullying, depression, and suicidal ideation in Finnish adolescents: school survey. *British Medical Journal*, 319, 348-351.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and Emotion - A New Synthesis*. New York: Springer Publishing Company.
- Leymann, H. (1990). Mobbing: Men and Women do it in different ways. *Working Environment*, 18-19.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5[2], 119-126.
- Leymann, H. (1993). Silencing of a Skilled Technician: Mobbing Step by Step. *Working Environment*, 28-30.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing: la persécution au travail*. Paris : Seuil.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5[2], 165-184.

- Leymann, H. & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5[2], 251-275.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology* 52, 397-422.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mikkelsen, E. G. & Einarsen, S. (2002). Basic Assumptions and Symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1). 87-111.
- Muller, M. (2000). Quand le management tue. *Le Nouvel Observateur*, 1842, 9-10.
- Öhman, A. (2000). Fear and Anxiety: Evolutionary, Cognitive, and Clinical Perspectives. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of Emotions - Second Edition* (pp. 573-593). New York: The Guilford Press.
- Perrault, C. (1989). L'Enquête Santé Québec et la santé mentale des Québécois: cadre conceptuel et méthodologique. *Santé mentale au Québec*, 14, 132-143.
- Pillon, L. (2003). La politique contre la violence de la STM. In Montréal: Maîtrisez le changement - Congrès 2003 de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.
- Quine, L. (1999). Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey. *British Medical Journal*, 318, 228-232.
- Richards, J. & Daley, H. (2003). Bullying Policy: Development, Implementation and Monitoring. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace* (pp. 247-258). London: Taylor & Francis.
- Salin, D. (2003). *Workplace Bullying Among Business Professionals Prevalence, Organisational Antecedents and Gender Differences*. Thèse de doctorat. Swedish School of Economics and Business Administration.
- Sheppard, M. (2002). Mental Health and Social Justice: Gender, Race and Psychological Consequences of Unfairness. *British Journal of Social Work* 32, 779-797.
- Soares, A. (2002). Quand le travail devient indécent: le harcèlement psychologique au travail. *Performances*, 3, 16-26.
- Soares, A. (2001). Un phénomène au pluriel: les violences. *Effectif*, 4[4], 26-33.

- Soares, A. (2000). Interactions et violences dans les supermarchés: une comparaison Brésil - Québec. *Cahiers du Genre*, vol. 28, 97-115.
- Soares, A. (1999). La violence (in)visible au travail: le cas du harcèlement psychologique au Québec. In: *Violence et Travail*. Paris : CNAM, 191-201.
- Thoits, P. (1995). Stress, coping, and social support process: Where are we? What next? *Journal of Health & Social Behavior* extra issue, 53-79.
- Thoits, P. (1999). Sociological Approaches to Mental Illness. In A.V.Horwitz & T. L. Scheid (Eds.), *A Handbook for the Study of Mental Health* (pp. 121-138). New York: Cambridge University Press