

Comme 2 + 2 = 5

Le harcèlement psychologique chez les ingénieurs d'Hydro-Québec

Les conséquences

Dans le numéro 17, nous avons présenté la première partie de cet article où nous traçons un portrait du harcèlement psychologique vécu parmi les ingénieurs d'Hydro-Québec, la compagnie d'État responsable de la distribution, du transport et de la production d'électricité au Québec (Canada).

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'ingénieur(e)s 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 développé à partir du « Psychiatric Symptoms Index - PSI » d'Ilfeld. L'indice Ifeld 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 Ifeld 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 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 ($p < ,001$).

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 ingénieurs 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).

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

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 %

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 250 % 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 200 % 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.

Le tableau 10 compare les scores moyens obtenus à l'inventaire de dépression de Beck pour les cinq groupes d'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 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 de 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

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 %

Tableau 12 : Évaluation de la gravité du désespoir selon l'BHI

	JH	TH	PH	DH	VH
Indice global BAI (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 %

très utilisé et validé pour les populations francophones pour évaluer la gravité des symptômes de l'anxiété générale.

Le tableau 11 compare les scores moyens obtenus à l'inventaire d'anxiété de Beck pour les cinq groupes d'ingénieurs : 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'ingénieurs : 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.

Le tableau 12 nous indique, pour les cinq groupes d'ingénieurs d'Hydro-Québec étudiés, la fréquence de l'intensité des symptômes de 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)¹.

Le stress post traumatique

Plusieurs auteurs démontrent une relation entre le harcèlement psychologique et le développement des états de stress post traumatique². 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 tente 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 revivre l'événement, d'une manière répétée, à travers les cauchemars, les pensées

	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

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 ingénieurs 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'ingénieurs d'HydroQuébec exposés au harcèlement psychologique.

Le second 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. Il constitue une mesure efficace de l'ajustement post traumatique.

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 de 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 traumatiques ont 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.

1. 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.

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

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.

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 burn-out 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 burn-out: 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 contact 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).

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 (page suivante) est préoccupant, car nous pouvons remarquer un certain glissement vers le burn-out 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 « burn-out n'est pas un problème de l'individu en soi, mais de l'environnement social dans lequel l'individu travaille » (p. 18).

	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

	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

Graphique 2 : L'épuisement professionnel

Graphique 3 : Six dimensions de la vie organisationnelle

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 qu'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), et ce afin d'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.

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 appropriée (Maslach, 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).

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 ensuite, il alimente le sentiment de cynisme envers l'organisation.

En outre, toutes les dimensions analysées ici, hormis 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 ingénieurs 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 bien que nous puissions 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, construit 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.

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 ingénieurs 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 répondants ont souligné leur mécontentement envers la progression dans leur carrière.

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 ont moins de temps de travail en tant qu'ingénieurs, 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 constituent une piste qui mérite d'être étudiée d'une manière plus approfondie.

	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.

		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

	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	8	20	27	26

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 cherchent 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, suivie des amis hors travail et ensuite les collègues de travail.

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 amis 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, amis) reste associé à la fonction émotionnelle, certes fondamentale, mais moins efficace dans la résolution du problème.

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 ingénieurs d'Hydro-Québec, comme nous pouvons le voir dans le tableau 21.

Nous pouvons remarquer que la plupart des stratégies d'ajustement déployées par les ingénieurs pour contrer le harcèlement psychologique sont des stratégies centrées sur le problème, soit en essayant de résoudre le problème (6, 7 et 9), soit en affrontant la personne qui harcèle (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).

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
Amis 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 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

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.

Angelo Soares, PH.D.
Professeur

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Famille	1								
2. Collègues de travail	,336 (**)	1							
3. Amis hors travail	,480 (**)	,496 (**)	1						
4. IES	-,11	-,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

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

Note. Dans cette question, les répondants pouvaient choisir plus d'une stratégie.