

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

**LES BLEUS À L'ÂME : LE HARCÈLEMENT
PSYCHOLOGIQUE CHEZ LES COLS BLEUS
DE LA VILLE DE MONTRÉAL**

ANGELO SOARES, PH.D.
PROFESSEUR

MAI 2006

**LES BLEUS À L'ÂME : LE HARCÈLEMENT
PSYCHOLOGIQUE CHEZ LES COLS BLEUS DE
LA VILLE DE MONTRÉAL**

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 tous les cols bleus de la ville de Montréal 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 des cols bleus regroupés de Montréal (SCFP-301). Plus particulièrement, j'aimerais dire un gros MERCI à Yves Drapeau sans qui ce projet n'aurait pas vu le jour. Merci à Michel Parent qui a accepté et qui a appuyé la réalisation de ce projet.

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, Benoît Lortie pour la révision linguistique, Rim Zid pour la codification des questionnaires et Huguette Limoges pour les transcriptions des questions ouvertes. Nous aimerions remercier André Michaud, Marie Pelchat des Services aux collectivités et spécialement Sylvie De Grosbois pour tout le support et l'encouragement qu'elle nous a accordé.

Finalement, nos remerciements vont aux Services aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal 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 est membre de l'Institut Santé et Société et de la Chaire en Gestion des Compétences à l'UQAM.

Il enseigne les cours : comportement organisationnel, les enjeux de la gestion des ressources humaines et organisations : conflits et violences. Il a été invité à titre d'expert au Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail (2001, Ministère du Travail, Québec) et au Comité sénatorial permanent des affaires sociales, des sciences et de la technologie - la santé mentale, la maladie mentale et la toxicomanie (2005, Sénat, Ottawa).

Ses intérêts de recherche sont principalement la dimension émotive du travail, le harcèlement psychologique et 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 liés 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*. En 2004, le rapport : *Comme 2 + 2 = 5 : Le harcèlement psychologique chez les ingénieur(e)s d'Hydro-Québec*.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	06
Le travail des cols bleus.....	07
Le statut social.....	08
Les règles et la supervision.....	09
La visibilité.....	10
Les conditions de travail.....	10
La stigmatisation.....	11
Méthodologie.....	12
Les premiers résultats.....	13
Le harcèlement psychologique.....	15
Les caractéristiques du harcèlement psychologique.....	16
Qui fait le harcèlement ?.....	17
Les sources du harcèlement psychologique.....	18
Les conséquences pour la santé mentale.....	19
La détresse psychologique.....	19
La dépression.....	21
L'anxiété.....	22
Le désespoir.....	24
Le stress post-traumatique.....	26
Le soutien social et les stratégies d'ajustement.....	29
Les dimensions organisationnelles.....	32
La charge de travail.....	33
Le contrôle sur le travail.....	34
La reconnaissance au travail.....	35
La coopération dans les groupes au travail.....	36
La justice organisationnelle au travail.....	37
La cohérence des valeurs au travail.....	38
La communication au travail.....	39
Le développement des compétences.....	40
La supervision et le leadership.....	42
L'humiliation au travail.....	45
La prévention.....	50

Concernant l'employeur.....	50
Concernant le syndicat.....	52
Conclusion.....	53
Références bibliographiques.....	56

LES BLEUS À L'ÂME : LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE CHEZ LES COLS BLEUS DE LA VILLE DE MONTRÉAL

Angelo Soares

*Je suis à 4 ans de ma retraite et j'aurai fait 25 ans de service
pour la ville et c'est sans regret que je quitterai mon emploi, alors
qu'au début j'en étais si fier...*

(Travailleur col bleu de la ville de Montréal)

La vitesse du patron est celle de l'équipe

(Lee Iacoca, Ex-P.-D.G. de Chrysler)

Depuis le premier juin 2004, nous avons au Québec une loi qui assure à tout salarié le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. Cette forme sournoise de violence dégrade les conditions de travail, la santé mentale des individus et envenime les rapports sociaux au travail. C'est un processus destructif, constitué d'un enchaînement de propos et d'agissements hostiles qui, pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition et le caractère synergique des agissements produisent des effets destructeurs qui finissent par casser psychologiquement la personne qui a été la cible du harcèlement.

En février 2005, selon les données publiées par la Commission des normes du travail (CNT), 1 580 salariés ont déposé une plainte de harcèlement psychologique. Parmi ces plaintes, 550 dossiers avaient été complétés, c'est-à-dire qu'ils sont passés par les étapes suivantes : recevabilité, médiation et enquête. Parmi les dossiers complétés, 12 ont été jugés non fondés (2%) et 110 ont été réglés à l'amiable (20%). D'après ces résultats, deux points importants ressortent : d'abord, on n'a pas assisté à l'avalanche de fausses plaintes annoncée avant l'entrée en vigueur de la loi. Deuxième point, 20% des plaintes (nous croyons que cette proportion peut encore augmenter) auraient pu être réglées à l'intérieur de l'organisation si des mécanismes formels et informels avaient été conçus et mis en place. D'ailleurs, la CNT constate que la majorité des employeurs concernés par le dépôt d'une plainte, n'avaient pas mis en place de mesures préventives.

Ce dernier aspect est préoccupant car les organisations perdent énormément d'argent en raison du harcèlement psychologique. D'abord, avec la perte de temps, car pendant qu'on se harcèle, on ne travaille pas. Ensuite, avec toutes les dépenses associées aux conséquences du harcèlement, notamment : absentéisme élevé, baisse de la performance et de l'efficacité (productivité), taux de roulement du personnel élevé, hausse des primes d'assurances, frais d'avocats et dotation et remplacement du personnel, etc. Finalement, d'une manière plus

intangibles, mais peut-être encore plus importante, on doit craindre les effets sur l'image de l'organisation. Au niveau organisationnel, le harcèlement psychologique est une catastrophe qui reste encore sous-estimée par les organisations.

Du point de vue de l'individu, le harcèlement psychologique fait des ravages. Les possibilités de carrière sont brisées. La santé mentale est fortement atteinte : détresse psychologique élevée, dépression, stress post-traumatique, pouvant même aller dans certains cas jusqu'au suicide. Non seulement l'individu ciblé par cette forme de violence sera-t-il affecté, mais ses rapports familiaux seront aussi atteints. Ainsi, au niveau sociétal, c'est également une catastrophe.

En fait, le harcèlement psychologique 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 » (p.7). En effet, dans la littérature scientifique, c'est la première fois que le harcèlement est défini.

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, donc il est très important d'intervenir précocement, car c'est exactement au tout début du processus que les mesures de prévention peuvent être les plus efficaces. Avant de présenter les résultats de cette étude, il est important de présenter quelques dimensions du travail des cols bleus de la ville de Montréal.

LE TRAVAIL DES COLS BLEUS

Le travail des cols bleus de la ville de Montréal comporte un vaste inventaire de types d'emplois : horticulteurs, éboueurs, plombiers, pourvoyeurs, chauffeurs de véhicules motorisés, égoutiers, opérateurs de pompes, vérificateurs de compteurs d'eau, mécaniciens, opérateurs de fondeuse à neige, opérateurs de manèges, jardiniers, préposés à l'entretien de l'équipement de perception et à la cueillette des parcomètres, traceurs de ligne sur la chaussée, couvreurs, émondeurs, peintres, tuyauteurs, animaliers, aquaristes, briqueteurs, ébénistes¹, etc.

¹ Le masculin est utilisé, parfois, comme représentant des deux sexes, sans discrimination à l'égard des hommes et des femmes et dans le seul but d'alléger le texte.

Tous ces emplois demandent des compétences distinctes et spécialisées. Les cols bleus forment ainsi un groupe hétérogène qui partagent au-delà du même employeur, certaines caractéristiques.

Le statut social : les cols bleus restent au bas de l'échelle occupationnelle en termes de prestige social et d'estime sociale. Shostak (1980) signale que selon cinq dimensions utilisées par le public en général pour évaluer un emploi : l'argent, le pouvoir, le prestige, la nature du travail et la scolarité nécessaire pour accomplir le travail - le travail des cols bleus obtient souvent un très faible score, dans chacune de ces dimensions. De plus, les travailleuses et les travailleurs cols bleus en sont conscients.

À Montréal, associé à ce faible statut social, il existe une stigmatisation importante de ce groupe de travailleuses et travailleurs et les préjugés et stéréotypes sont davantage renforcés, par les médias, les citoyens et même par la gestion de la ville de Montréal².

Mon travail est payant, mais dévalorisant, non reconnu, épuisant. J'y laisse ma santé mentale et physique : dépression, maux de dos, difficulté à ne pas penser au travail (même pendant les week-ends et soirées). Mes amis m'envient, mais si seulement ils comprenaient. J'aurais moins honte en étant bénéficiaire de l'aide sociale. Je rêve d'aller à l'université pour faire autre chose, mais je n'ai pas les moyens... La vie c'est l'enfer, la mort une récompense, la délivrance³.

Je pense que nous sommes les boucs émissaires de toutes (les) mauvaises choses qui arrivent aux gens et j'éprouve beaucoup de difficulté même dans ma famille à avoir du respect. La ville nous traite comme des moins que rien. Je n'ai jamais vécu une situation pareille. J'espère qu'un jour nous gagnerons un peu de respect.

J'aime mon métier d'élagueur, mais au travail on devient complètement désintéressé parce que nos supérieurs ne connaissent rien et la qualité du travail ne compte pas pour eux, c'est la quantité qui compte et ils en veulent toujours plus sans jamais nous gratifier pour le travail accompli. Nous sommes des moins que rien à leurs yeux.

Quoi qui se passe (nids-de-poule, neige, vidange..) c'est toujours la faute des cols bleus. Comme si on n'avait pas de « boss » et qu'on décidait nous-mêmes de se mettre 4 sur une pelle. Même les services d'urgence nous considèrent comme des moins que rien. En 5 ans j'ai été témoin d'incidents où des autos patrouilles ou camions d'incendie « défonçaient » des périmètres de sécurité dressés pour la protection des cols bleus au travail, et ainsi mettre nos vies en danger.

Pour faire face à cette réalité, les travailleuses et travailleurs cols bleus utiliseront différentes stratégies défensives. Par exemple, on va cacher ou on va éviter de s'identifier comme col bleu :

² Il nous est impossible ici d'analyser la construction sociale de cette stigmatisation. Cela sera l'objet d'une autre recherche et d'un autre rapport.

³ Les paroles des cols bleus, toujours en italique, proviennent de la seule question ouverte de notre questionnaire qui demandait des commentaires sur des aspects que le répondant jugeait importants.

Aujourd'hui je peux dire que j'ai honte de travailler pour eux. Dans les réunions j'évite de parler de mon travail, car je sens les gens qui n'ont pas de compréhension envers nous.

Une autre stratégie, identifiée par Shostak (1980), consiste à adopter une posture offensive, lutter pour ses droits et pour la reconnaissance de ses compétences. Les années d'expérience sont souvent utilisées pour valoriser les compétences apprises sur le tas.

Je suis fier d'être jardinier et j'ai honte d'être col bleu

Il est important de souligner que cette fierté et cette valorisation des compétences ont beaucoup été effritées avec les fusions municipales et avec la convention collective imposée :

J'ai perdu 22 ans d'ancienneté avec les fusions. Les employés plus jeunes et auxiliaires ont passé devant moi : salaire plus élevé, promotion, plus le surtemps. Je ne peux plus changer de division comme avant. Les auxiliaires disent tant mieux, les vieux ne peuvent plus appliquer dans les autres divisions pour l'hiver. Le vieux c'est moi.

Depuis 15 ans pour cette ville, j'ai côtoyé beaucoup d'employés compétents, responsables, consciencieux, impliqués et fiers de leur métier, mais depuis l'application de cette nouvelle convention, ces mêmes employés remettent en question l'importance qu'ils croyaient avoir aux yeux de leur employeur. Je pense que de jouer avec le personnel de cette façon fait partie d'une forme de harcèlement, et cela est bien malheureux parce que tout le monde est perdant.

Les règles et la supervision : une autre caractéristique du travail des cols bleus c'est l'absence de pouvoir décider quoi faire et les ressources nécessaires pour accomplir leurs tâches. Cela signifie que les travailleuses et les travailleurs cols bleus sont des exécutants, ils font ce qu'on leur demande avec les ressources qu'on leur donne. De plus, tout le travail est régi non seulement par la convention collective, mais aussi par toute une série de règles : où stationner une voiture, les horaires pour les repas, où on peut fumer ou non, parfois même les règles sont si contraignantes ou absurdes que si on les suit, le travail ne sera pas accompli ou la qualité du travail en souffrira :

Des nouveaux « cadres » ont été engagés par la direction. Ces cadres proviennent d'un endroit tel : gérant d'un Café Dépôt, superviseur dans un hôpital et j'en passe. Nous sommes supervisés par des gens qui n'ont aucune expérience, c'est dire à quel point la motivation n'y est plus. Si le contremaître ne sait pas quoi faire, le col bleu est mal dirigé, le citoyen frustré, les médias en font des gorges chaudes et la direction prouve qu'elle a raison de diminuer les cols bleus et a la permission de donner nos jobs aux privés. Depuis les fusions, il n'y a plus aucun respect, aucune loi, presque plus de fierté. C'est voulu et c'est réussi.

Les contremaîtres se cachent derrière les employés subalternes que sont les cols bleus pour faire passer les stupidités que seuls des incompetents peuvent faire faire. Ex : envoyer 5 employés boucher un trou ou passer la charrue quand il n'y a pas de neige. C'est très facile et très lâche de s'élever en abaissant les autres, c'est de cette façon que ça fonctionne à la ville. Beaucoup trop de chefs pour le nombre d'indiens, et en plus, quand les chefs ne peuvent s'entendre, quelqu'un doit payer et ce sont les cols bleus qui paient.

La supervision et le leadership sont aussi à la source des problèmes de santé mentale et de harcèlement psychologique. C'est effectivement une dimension problématique, donc on va revenir sur cette question.

La visibilité : c'est une caractéristique présente dans la plupart des métiers qui forment le groupe des cols bleus qui travaillent pour la ville de Montréal. Cette visibilité suit la même logique du travail domestique, c'est-à-dire, lorsqu'il n'est pas fait ou lorsqu'il y a une erreur, tout le monde critique et remarque. Cependant, lorsque le travail est accompli, il devient invisible et très peu de reconnaissance lui est octroyé.

Ils ont identifié 9 nids de poule à boucher et à tous les jours ils écrivent le nombre de trous qui ont été bouchés sur les 9 trous « identifiés ». Mais ils ne parlent pas de tous les autres trous que les cols bleus ont bouchés.

De plus, une erreur commise prend une ampleur importante, car l'erreur est publique. Selon Hughes (1958), les erreurs sont présentes dans toutes les occupations et plus une travailleuse ou un travailleur accomplit une certaine tâche par jour, plus grande sera la chance qu'il ou elle fasse une erreur. Commettre une erreur peut signifier un manque de compétence, ainsi l'erreur est perçue et ressentie comme une attaque directe aux compétences professionnelles. Cette attaque sera ressentie d'une manière amplifiée à cause du caractère public de l'erreur.

De plus, dans certains types des tâches, par exemple boucher un nid de poule, cette visibilité est multiple et amène à une double contrainte : si on ne bouche pas le nid de poule, le travail des cols bleus sera critiqué. Par contre, dans le processus de boucher le nid de poule, le trafic sera perturbé, une autre fois le travail des cols bleus sera critiqué.

Dans l'année du verglas, je travaillais en avant de la souffleuse à déglacer les rues et j'ai failli me faire frapper 3 fois par des citoyens impatientes. (...) Une autre fois, nous bouchions des trous avec du Cold Patch et, évidemment, nous nous sommes fait engueuler par des citoyens parce que nous ralentissions la circulation. Si on travaille, on se fait crier après, et si les gens nous voient arrêter, ils nous traitent de paresseux, de sans-cœur, etc.

Les conditions de travail : les contraintes du travail et des agressions environnementales (travailler à l'extérieur, dans le froid, dans la chaleur, etc.) les horaires de travail irréguliers, le travail de nuit, les conditions de travail ne sont pas des plus faciles :

Être éboueur est un métier difficile à 41 ans. Je savais lorsque j'ai été embauché que je serais éboueur pendant quelques années. Cependant, j'ai découvert que c'était un métier très difficile physiquement. J'ai subi une profonde laceration à une cuisse et des malaises aux articulations commencent à faire leurs effets sur moi. Avec la nouvelle convention je serai permanent dans 8-9 ans alors que sous l'ancienne convention la période d'employé auxiliaire était de 4 ans. Être éboueur est une des seules avenues pour un employé auxiliaire de travailler à temps plein et j'avoue éprouver de l'angoisse à faire ce travail durant tant de temps et ressentir de plus en plus de malaises physiques.

Pour combler les postes d'éboueurs, difficilement comblables, on arrange les choses pour que si nous voulons avoir nos 510 heures pour commencer à avoir de l'ancienneté, vaut mieux faire ce travail. Sauf que le travail d'éboueur est un véritable sport, un marathon. C'est ainsi que la ville dirige des gens âgés, des p'tites madames, et des gens déjà affaiblis vers cette tâche. Lorsqu'enfin nous (nous) désistons de la fonction d'éboueur et nous nous retrouvons à la voirie, il se peut qu'on nous utilise comme remplaçants éboueurs. Sauf que nous avons perdu la forme mentale et physique pour ce travail. Nous pensons, en rentrant le matin, faire un travail quelconque d'une certaine intensité, mais on peut finir par faire un job dix fois plus intense. Je trouve cela malsain et dangereux. Les cols bleus concernés rentrent travailler nerveux, et même craintifs dans ce contexte.

La situation des jardiniers est particulière, en ce sens qu'ils ont un temps principal travaillé en horticulture, puis en hiver la plupart sont répartis à travers la ville sur des travaux généraux : ménage, voirie, parc/patinoire, aréna, etc. où on y est des bouche-trous. Nous héritons souvent des horaires de nuit. C'est comme si on perdait nos droits d'ancienneté. Ce « ballottement » nous fait déplacer à des endroits différents souvent chaque année. Même après 21 ans d'ancienneté, chaque automne c'est la même incertitude de la mise en disponibilité.

Mère monoparentale, je vivais un stress énorme chaque fois. Changer de lieu de travail, de contremaître parfois chaque jour, changer de compagnons de travail, parfois des différents chaque jour, ne jamais savoir ce que j'allais faire comme travail le lendemain. « Stand-by » total ! Nos horaires de travail sont peu ou pas conciliables avec les horaires des garderies ni des écoles et même des camps de vacances ! Je devais faire une annonce dans le journal pour me trouver une gardienne sans savoir quel serait mon horaire ! C'était un stress invivable. Je ferais un tour d'ambulance chaque automne. Je craquais, je me suis mise à faire de l'épilepsie à 38 ans.

Dans les années 80, une étude sur les prises de retraite d'une grande municipalité au Québec a conclu que « pour une proportion importante de cols bleus, la retraite se vit brièvement, dans la maladie et la pauvreté (...) Au terme d'une vie au travail, certains individus arriveraient plus usés et/ou plus malades que d'autres à cause des conditions plus exigeantes et/ou plus agressantes dans lesquelles ils ont travaillé » (David & Bigaouette, 1986 : p. 59)

On pourrait imaginer que les conditions de travail auraient évolué dans le temps, cependant les résultats que l'on présente dans ce rapport semblent plutôt indiquer une grande usure mentale due à l'organisation du travail et des modèles de gestion. Pour ce qui est des retraités, on croit qu'il serait intéressant et important de faire un suivi et une mise à jour de l'étude de David & Bigaouette.

Finalement, une autre caractéristique du travail des cols bleus de la ville de Montréal qui sera très importante surtout à cause de son caractère symbiotique avec le harcèlement psychologique.

La stigmatisation : selon Goffman (1982), le mot stigmaté sert à désigner un attribut qui jette un discrédit profond sur un individu ou sur un groupe d'individus qui les rend disqualifié, discrédité et les empêche d'être pleinement acceptés par la société. Dans le cas

des cols bleus de la ville de Montréal on est en face d'un stigmat collectif dont est affublé l'ensemble des travailleurs cols bleus. Il est aussi important de souligner que « par définition, bien sûr, on croit qu'une personne qui a un stigmat n'est pas complètement humaine. Ainsi, on fait plusieurs types de discriminations, à travers lesquelles effectivement, et à plusieurs reprises même sans réfléchir, on réduit ses chances de vie » (Goffman, 1982 : 15)⁴.

Concrètement le processus de stigmatisation peut être à la source de différentes formes de violence et de certaines formes de harcèlement organisationnel et psychologique (Leymann, 1996a), car les personnes pensent souvent que pour qu'on traite une personne de cette façon, il doit y avoir une raison, ainsi tout le monde finit par penser qu'ils peuvent se donner le droit de taper dessus, et cela même quand la travailleuse ou le travailleur est par terre au bout de ses forces. Selon Marie-France Hirigoyen (2004), « comme en général l'agresseur a discrédité la personne autour de son entourage, au fond la victime n'a plus d'alliés, elle est seule et il n'y a pas de solution. C'est là qu'on voit très souvent les tentatives de suicide ».

Dans ce rapport, notre objectif principal sera de mieux comprendre et mieux documenter la question du harcèlement psychologique parmi les cols bleus de la ville de Montréal afin d'identifier les causes et les conséquences du harcèlement psychologique sur la santé mentale de ces travailleurs. En fait, ce projet fait partie d'une série de projets de recherche que nous avons menés afin de mieux comprendre le harcèlement psychologique au travail pour mieux le prévenir.

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 SCFP 301 (n = 6500 questionnaires).

Pour assurer un bon taux de réponse, nous avons adressé les questionnaires à une personne spécifique, avec une lettre de présentation qui expliquait les buts du questionnaire et qui assurait la confidentialité et l'anonymat de la recherche. Chaque enveloppe contenait la lettre, le questionnaire et une enveloppe de retour adressée et affranchie. Le taux de réponse a été de 15 % (n = 960).

Nous avons donc quatre groupes de travailleurs et travailleuses : (a) ceux qui n'ont jamais vécu de harcèlement psychologique (JH) ; (b) ceux qui vivent présentement du harcèlement

⁴ Il nous est impossible de déconstruire ici tous les mythes associés aux cols bleus de la ville de Montréal qui finissent par construire socialement cette stigmatisation des cols bleus. Cela nous détournerait des objectifs de ce rapport. Nous comptons poursuivre cette voie dans un projet de recherche futur.

psychologique (VH) ; (c) ceux qui ont vécu du harcèlement psychologique au travail depuis les 12 derniers mois (DH) ; et (d) ceux qui sont témoins de harcèlement psychologique (TH).

La détresse psychologique, la dépression, l'anxiété, le désespoir, 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 quatre 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 scientifique⁵ 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 sociodémographique des participants.

Tableau 1 : Profil sociodémographique des participants			
	(%)		(%)
L'âge au moment de l'étude		Le sexe	
20 ans et moins	0,2	Femme	26,1
21 - 30 ans	6,0	Homme	73,9
31 - 40 ans	27,1	<i>Total</i>	100,0
41 - 50 ans	45,5	Origine ethnique	
51 - 60 ans	19,3	Canadiens	95,1
61 ans et plus	1,9	Immigrants	4,9
<i>Total</i>	100,0	<i>Total</i>	100,0

⁵ 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 de préjugés, sans aucune base scientifique, ce qui n'aide pas à la prévention du harcèlement psychologique.

La moyenne d'âge de la population étudiée est de 44 ans. Ces gens travaillent en moyenne depuis 14 ans comme col bleu, depuis 9 ans et 7 mois au poste actuel et depuis 13 ans et 9 mois pour la ville de Montréal. Pour ce qui est de la formation, 37,8% possèdent le secondaire complet, 15,7% des études collégiales, 9,5% des études universitaires complétées. Le tableau 2 présente le profil détaillé des répondants.

Tableau 2 : Profil de la formation des participants			
	(%)		(%)
Primaire incomplet	0,6	Collégial complet	15,7
Primaire complet	0,2	Universitaire incomplet	11,7
Secondaire incomplet	8,5	Universitaire complet	8,5
Secondaire complet	37,8	Post-Universitaire	1,0
Collégial incomplet	16,0	<i>Total</i>	100,0

Finalement, le tableau 3 nous montre la distribution des cols bleus parmi les modules de travail étudiés :

Tableau 3 : Distribution selon les modules de travail⁶		
	(%)	(%)
Module de travail	dans l'étude	réelle
OMHM	2,3	2,7
SDM	0,2	0,1
La Ronde - Six Flags	1,9	-
SPI	0,7	0,3
Rebuts Solides Inc.	0,6	1,5
SHDM	0,6	0,3
ville de Montréal	93,6	94,5
<i>Total</i>	100,0	100,0

⁶ OMHM – Office municipal d'habitation de Montréal ; SDM - Société de développement de Montréal ; SPI – Société du Parc des Îles ; SHDM - Société d'habitation et de développement de Montréal.

LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

Dans cette recherche nous avons utilisé deux manières pour identifier les personnes touchées par le harcèlement psychologique. La première mesure, indirecte, a été faite à partir du « Leymann Inventory of Psychological Terror » (LIPT). La deuxième mesure, directe, 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 répondants et le harcèlement psychologique au travail comme nous pouvons voir dans le tableau 4 :

Tableau 4 : Le harcèlement psychologique au travail		
Les quatre groupes :		(%)
Je le vis présentement	(VH)	22,5
Je l'ai déjà vécu dans les 12 derniers mois	(DH)	20,9
Je suis témoin	(TH)	4,8
Je ne l'ai jamais vécu	(JH)	51,8

Cela signifie que 48,2 % des cols bleus ont été touchés par le harcèlement psychologique au cours de la dernière année. De plus, plus d'une personne sur cinq vivait le harcèlement psychologique au travail au moment de l'enquête (22,5%). En utilisant la mesure indirecte, à partir du LIPT, nous obtenons 43,9% de personnes qui ont été la cible de harcèlement psychologique au cours des douze derniers mois. Dans cette mesure, les témoins ne sont pas considérés. Nous arrivons donc à une différence de 0,5% entre la mesure indirecte à partir du LIPT (43,9%) et la mesure directe à partir d'une question (43,4%). Nous allons donc utiliser la mesure la plus modérée, c'est-à-dire le 43,4%.

Si l'on compare avec nos études précédentes, où nous avons utilisés les mêmes mesures, nous pouvons remarquer dans le tableau 5 que les cols bleus présentent les résultats les plus préoccupants, surtout si l'on considère que l'étude des cols bleus a été conduite en 2005 alors que la Loi anti-harcèlement était déjà en vigueur. Les trois autres études ont été conduites avant juin 2004.

Tableau 5 : Le harcèlement psychologique au travail				
	Cols Bleus	Étude 1	Étude 2	Étude 3
Je le vis présentement	22,5	10,9	7,5	10,5
Je l'ai déjà vécu dans les 12 derniers mois	20,9	18,0	21,5	21,9
Je suis témoin	4,8	6,1	9,4	6,7
Je ne l'ai jamais vécu	51,8	65,0	61,6	60,9

LES CARACTÉRISTIQUES DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

Les agissements les plus fréquents, vécus au cours des 12 derniers mois, sont indiqués dans le tableau 6.

Tableau 6 : Les agissements les plus fréquents dans le harcèlement psychologique (%)	
Des gens parlent dans votre dos ^b	39,1
Insinuations sans rien dire directement ^b	29,0
Un supérieur a limité vos possibilités d'exprimer vos opinions ^a	26,8
Des gens partent des rumeurs à votre sujet ^b	25,3
Regards négatifs ou gestes qui ont un sens négatif ^b	25,0
D'autres personnes limitent vos possibilités d'exprimer vos opinions ^a	23,0
On faisait des attaques constantes par rapport à votre travail ^c	21,2
On vous donne des tâches qui demandent moins de qualifications que vous en avez ^c	20,0
On faisait des menaces verbales ^a	19,7
On criait après vous ^a	18,8
Des gens remettent en question votre jugement ^b	18,8
Des gens vous ridiculisent en présence d'autres personnes ^b	16,6
On vous donne des tâches qui n'ont pas de sens ^c	16,6
Vous êtes forcé de faire des tâches qui sont dommageables pour votre santé ^c	14,5
La performance est évaluée sur de fausses prémisses ou d'une façon blessante ^b	14,4
On vous traite comme si vous n'existiez pas ^d	14,0
On vous transfère constamment vers de nouvelles tâches ^c	12,5
Vous êtes forcé de faire des tâches qui ne tiennent pas compte votre état de santé ^c	11,5
Vous avez été constamment interrompu ^a	10,5

Nous pouvons rassembler ces agissements dans cinq groupes. Le premier groupe (a) vise à empêcher la personne cible de s'exprimer (26,3%) ; le deuxième groupe (b) vise surtout à déconsidérer la personne cible dans son milieu de travail (36,8%) ; le troisième groupe (c) vise à discréditer le travail de la personne cible (21,1%) ; le quatrième groupe (d) vise à isoler

la personne cible (5,3%) ; et finalement le cinquième groupe (e) vise à compromettre la santé de la personne cible (10,5%).

Il est important de remarquer ici que si on prend chacun des agissements qu'on vient de présenter dans le tableau 6, d'une manière isolée, un par un, ils peuvent sembler effectivement anodins, inoffensifs même. Cependant, faisant ainsi, on banalise ce type de violence, car si chacun des agissements séparés peut sembler quelque chose de banal, qui arrive à tout le monde, dans le harcèlement psychologique tous ces agissements ne se produisent pas seuls, parce qu'à ce moment-là on serait capable de s'adapter.

Dans la dynamique du harcèlement, ce n'est pas seulement un geste, ce n'est pas seulement un agissement, ce sont plusieurs agissements, et quand ils sont ensemble, ils ont une synergie et un effet de sommation qui vont finir pour avoir un effet dévastateur et briser psychologiquement la personne cible.

Présent depuis plus d'une année pour 71,3% des cols bleus qui le vivent, le harcèlement psychologique est aussi intense puisque 44,5% le vit tous les jours ou presque.

QUI FAIT LE HARCÈLEMENT ?

Parmi les cols bleus de la ville de Montréal, ce sont les supérieurs hiérarchiques qui agissent le plus souvent comme harceleurs, suivi des collègues (voir tableau 7).

Tableau 7 : Qui fait le harcèlement ?		(%)
Votre supérieur hiérarchique		38,2
Un-e collègue		21,6
Plusieurs collègues		28,7
Un ou plusieurs subordonné-es		4,3
Un ou plusieurs citoyens		7,2

Il convient de préciser que dans les cas des cols bleus de la ville de Montréal, l'effet de régulation associé à la convention collective et aux procédures de griefs⁷ ne semble pas contrer ou du moins dissuader le harcèlement psychologique vertical descendant, c'est-à-dire de la part d'un supérieur hiérarchique.

Le harcèlement horizontal est aussi important, surtout si on additionne un et plusieurs collègues. Il faut rappeler qu'il n'y a pas d'excuses pour le harcèlement peu importe qui le fait. Cependant, il faut aussi rappeler que c'est l'employeur qui a le devoir de la prévention et de l'intervention dans les cas de harcèlement psychologique au travail.

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

Tableau 8 : Le sexe et l'âge des harceleurs (%)			
Sexe		Âge	
Homme	68,0	Plus jeune	25,2
Femme	5,9	Plus âgé	31,6
Homme & Femme	26,1	Même âge	43,2

Finalement, il faut faire attention ici à un point que nous jugeons d'extrême importance. Certes, la compréhension de la logique du harceleur est une donnée importante pour la compréhension de la dynamique du harcèlement. Cependant, notre savoir sur cette dimension reste limité, car il n'y a pas encore, dans la littérature scientifique, de recherches portant sur les harceleurs.

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 droit⁸.

⁷ Nous allons présenter dans la section sur le leadership, le processus de banalisation des griefs, une raison de plus pour que les griefs n'aient pas un effet contraignant, dans ce cas, sur le harcèlement psychologique au travail.

⁸ 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», dans la recherche auprès les membres de la CSQ, voir Soares (2002), ainsi que dans la recherche auprès les ingénieurs d'Hydro-Québec, voir Soares (2004).

Tableau 8 : Facteurs déclencheurs du harcèlement psychologique	(%)
Après un changement dans l'organisation	42,4
Après un conflit avec la personne qui vous harcèle	27,9
Après avoir protesté contre le non respect de vos droits au travail	15,8
Après avoir refusé d'accomplir une tâche qui va à l'encontre des mes principes déontologiques	6,1
Après avoir exercé un droit au travail (congé de maladie, congé de maternité, etc.)	3,6
Après une coupure de personnel	1,8

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 de cols bleus de la ville de Montréal.

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 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 (1989) : « 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 quatre groupes de cols bleus qui vivent le harcèlement psychologique (VH), qui ont déjà vécu du harcèlement psychologique au travail dans les 12 derniers mois (DH), 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 : La détresse psychologique et le harcèlement psychologique				
	JH	TH	DH	VH
Indice global	21,1	30,9	33,4	43,1
Anxiété	22,7	32,8	37,1	48,7
Dépression	21,3	30,5	33,6	43,6
Agressivité	20,7	32,4	32,9	44,2
Troubles cognitifs	19,1	25,6	29,3	31,2

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 cols bleus qui vivent du harcèlement psychologique (VH) sont significativement plus élevés que ceux des trois autres groupes. Donc, l'ensemble des résultats nous indique la présence de symptômes de détresse psychologique plus élevés chez les personnes qui vivent le harcèlement psychologique au travail.

Le score moyen de l'indice global de la détresse psychologique des personnes qui vivent du harcèlement psychologique est deux fois celui des personnes qui n'ont jamais vécu de harcèlement psychologique dans le groupe des cols bleus.

Il faut souligner que le niveau de détresse psychologique parmi les cols bleus est très élevé. La variation de l'indice Ilfeld général est de 0 à 100 et la moyenne est de 29,1, ce qui est déjà plus élevé que le seuil de 26,2 pour une symptomatologie de détresse psychologique élevée pour la population québécoise en général. Effectivement, 39,8% de la population étudiée présente des symptômes de détresse psychologie élevée. C'est presque deux fois plus élevé lorsqu'on compare avec le 20,1% pour la population québécoise. Nous allons discuter dans une autre section de ce rapport ce qui peut expliquer, du moins partiellement, ce niveau de détresse psychologique élevé.

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

Le tableau 10 présente les résultats de la gravité des symptômes de dépression chez les cols bleus. Nous allons discuter dans une autre section de ce rapport ce qui peut expliquer, du moins partiellement, ce niveau de dépression.

Dépression minimale	68,3
Dépression légère	15,2
Dépression modérée	10,2
Dépression sévère	6,3

Parmi les symptômes de la dépression, il est important de souligner que : 22,8% des cols bleus ayant répondu au questionnaire avaient des idéations suicidaires⁹; 50,6% sont découragés face à l'avenir et 60,5% souffrent d'une fatigue importante. Parmi les répondants, 16,5% souffrent d'états dépressifs qui demanderaient un suivi médical ou psychologique. Il faut noter que les personnes qui ont participé à l'étude étaient au travail malgré leur état de santé mentale.

Le tableau 11 compare les scores moyens obtenus à l'inventaire de dépression de Beck pour les quatre groupes de cols bleus qui vivent le harcèlement psychologique (VH), qui ont déjà vécu dans les 12 derniers mois (DH), les témoins (TH) et les personnes qui n'ont jamais

⁹ L'individu est considéré avoir des idéations suicidaires quand il ou elle pense à se suicider. Mishara et Tousignant (2004) soulignent « que l'idéation suicidaire est toujours présente avant une tentative de suicide ou un suicide complété » (p.39). Pour le Québec, selon l'Institut de Statistique du Québec (1998), la prévalence des idées suicidaires et des parasuicides dans la population québécoise est inférieure à 4 %.

vécu (JH) le harcèlement psychologique au travail. La probabilité que les différences de moyennes entre le groupe qui vivait le harcèlement (VH) et les trois autres 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.

Tableau 11 : Les symptômes de dépression et le harcèlement psychologique (%)				
	JH	TH	DH	VH
Indice global BDI	7,0	11,2	13,3	16,1
Dépression minimale	83,7%	72,5%	57,9%	40,3%
Dépression légère	7,9%	10,0%	18,0%	30,9%
Dépression modérée	5,3%	12,5%	15,2%	16,8%
Dépression sévère	3,1%	5,0%	9,0%	12,0%

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 vivent du harcèlement psychologique et les trois autres groupes. Cela signifie que les scores moyens obtenus par les personnes qui vivent (VH) du harcèlement psychologique sont significativement plus élevés que ceux des personnes qui ne l'ont jamais vécu (JH), les témoins (TH) et ceux qui l'ont vécu dans les douze derniers mois (DH).

Dans le groupe des personnes qui vivent le harcèlement psychologique, 28,8% 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, 24,2% souffrent encore des états dépressifs qui demanderaient un suivi médical ou psychologique.

L'ANXIÉTÉ

L'anxiété est une émotion associée à l'appréhension craintive d'un danger ou d'événements pénibles. C'est une réponse normale de l'individu qui devient problématique lorsqu'elle entrave le fonctionnement de l'individu. L'anxiété cesse d'être une émotion stimulante pour devenir une souffrance et rend l'individu dysfonctionnel. L'anxiété peut

«être si dérangeante qu'elle finit par nuire aux activités quotidiennes et par occasionner des difficultés conjugales, familiales, professionnelles et financières. » (Ladouceur, Marchand & Boisvert, 1999 : p. 3). 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'autoévaluation très utilisé et validé pour les populations francophones pour évaluer la gravité des symptômes de l'anxiété générale.

Le tableau 12 présente les résultats de la gravité des symptômes de l'anxiété chez les cols bleus. Nous allons discuter dans une autre section de ce rapport ce qui peut expliquer, du moins partiellement, ce niveau d'anxiété.

Tableau 12 : La gravité des symptômes de l'anxiété (%)	
Anxiété minimale	65,6
Anxiété légère	18,2
Anxiété modérée	10,3
Anxiété sévère	5,9

Tableau 13 : Les symptômes de l'anxiété et le harcèlement psychologique (%)				
	JH	TH	DH	VH
Indice global BAI	5,0	9,1	9,9	12,0
Anxiété				
Anxiété minimale	78,7	68,3	57,2	42,1
Anxiété légère	14,3	14,6	20,6	25,6
Anxiété moyenne	4,8	4,9	13,3	22,1
Anxiété sévère	2,2	12,2	8,9	10,3

Le tableau 13 compare les scores moyens obtenus à l'inventaire d'anxiété de Beck pour les quatre groupes de cols bleus : ceux qui vivent le harcèlement psychologique (VH), ceux qui ont déjà vécu dans les 12 derniers mois (DH), les témoins (TH) et les cols bleus 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 du harcèlement psychologique et les trois autres groupes. Cela signifie que les scores moyens obtenus par les personnes qui vivent (VH) 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, 32,4% 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, 22,2% souffrent encore des états anxieux qui demanderaient un suivi médical ou psychologique.

LE DÉSESPOIR

Pour mesurer le désespoir nous avons utilisé l'inventaire du désespoir de Beck - BHS¹⁰. C'est un instrument d'autoévaluation 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 bloquées. 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 14 présente les résultats de la gravité des symptômes du désespoir chez les cols bleus. Nous allons discuter dans une autre section de ce rapport ce qui peut expliquer, du moins partiellement, ce niveau de désespoir.

¹⁰ En anglais : BHS – Beck Hopelessness Scale

Tableau 14 : La gravité des symptômes du désespoir (%)	
Désespoir minimal	42,7
Désespoir léger	34,3
Désespoir modéré	14,3
Désespoir sévère	8,8

L'individu dans un état de désespoir s'attend à des situations mauvaises ou négatives dans les domaines les plus importants de sa vie et il croit que rien ne peut changer cette situation. Un score supérieur à 8 dans cette échelle suggère fortement un risque suicidaire, dans ce cas cela signifie 23,1%. Ce qui d'une certaine manière confirme le résultat obtenu dans l'échelle sur la dépression.

Le tableau 15 compare les scores moyens obtenus à l'inventaire du désespoir de Beck pour les quatre groupes de cols bleus : ceux qui vivent le harcèlement psychologique (VH), ceux qui ont déjà vécu dans les douze derniers mois (DH), 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 0,89.

Tableau 15 : Les symptômes du désespoir et le harcèlement psychologique (%)				
	JH	TH	DH	VH
Indice global BHS	4,6	6,1	6,3	7,8
Désespoir				
Désespoir minimal	53,2	27,5	38,5	25,4
Désespoir léger	32,0	47,5	34,1	36,8
Désespoir modéré	9,7	22,5	15,1	22,3
Désespoir sévère	5,2	2,5	12,3	15,5

Le tableau 15 nous indique, pour les quatre groupes de cols bleus de la ville de Montréal étudiés, 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 trois groupes : ceux qui vivent du harcèlement psychologique (VH), ceux qui l'ont vécu dans les douze derniers mois et ceux qui ne l'ont jamais vécu. Cela signifie que les scores moyens obtenus par les personnes qui vivent du harcèlement psychologique (VH) sont significativement plus élevés que ceux qui l'ont vécu dans les douze derniers mois qui, à leur tour, sont significativement plus élevés que ceux qui ne l'ont jamais vécu (JH).

Dans le groupe des personnes qui vivent le harcèlement psychologique, 37,8% 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 ; Beck, Kovacs & Weissman, 1975).

En effet, on peut affirmer qu'il y a un lien entre le harcèlement psychologique au travail et les idéations suicidaires, tel que nous l'avons déjà analysé dans d'autres groupes occupationnels (Soares, 2004a).

LE STRESS POST-TRAUMATIQUE

Plusieurs auteurs démontrent une relation entre le harcèlement psychologique et le développement des états de stress post-traumatique¹¹. 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

¹¹ Voir notamment Leymann & Gustafsson (1996) ; Björkqvist et coll. (1994) ; Groeblichhoff & Becker (1996) ; Soares (2002 et 2004b), Mikkelsen & Einarsen (2002) et Matthiesen & Einarsen (2004).

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 cols bleus qui ont été touchés par le harcèlement psychologique. Le premier instrument utilisé est l'échelle des symptômes post-traumatiques (PTSS-10). Le tableau 16 résume les principaux résultats en comparant les trois groupes de cols bleus de la ville de Montréal 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 elle constitue une mesure efficace de l'ajustement post-traumatique.

Tableau 16 : Échelle des symptômes des états du stress post-traumatique (%)			
	TH	DH	VH
Pas de symptômes	51,4	37,8	21,4
Incertitude	35,1	31,4	32,6
Dysfonction occupationnelle	13,5	30,8	46,0

Les résultats de l'analyse de variance sont significatifs pour tous les groupes. La probabilité que les différences de moyennes entre les trois groupes soient dues à des erreurs d'échantillonnage est extrêmement petite ($p < ,001$). Le taux de fiabilité de l'échelle a été de 0,84.

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 le harcèlement psychologique (VH) sont significativement plus élevés que ceux des personnes qui ont déjà vécu du harcèlement psychologique dans les douze derniers mois, qui à leur tour, sont significativement plus élevés que ceux qui ont été témoins. Cela signifie que les états de stress post-traumatique sont significativement plus élevés chez les individus qui vivent du harcèlement psychologique (VH) que chez les personnes qui ont déjà vécu du harcèlement psychologique (DH). À leur tour, les états de stress post-traumatique sont significativement

plus élevés chez les individus qui l'ont vécu dans les douze derniers mois que 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 17). 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 0,93.

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

Tableau 17 : L'impact du harcèlement psychologique utilisant le score de l'IES			
	Moyenne		
	TH	DH	VH
Intrusion (total)	6,2	8,4	13,2
Évitement (total)	9,4	11,4	15,4
IES (total)	15,6	19,8	28,6

Le tableau 17 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. Il est important de souligner que le seuil de cette échelle est 19, donc nous avons pour le groupe qui vit le harcèlement un indice qui est significativement élevé et dans la période de douze mois, les symptômes sont encore élevés malgré leur diminution.

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.

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 18, 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, le représentant syndical et les amis hors travail. De plus, concernant le soutien social reçu, la famille vient en premier, suivi des collègues de travail, ensuite les amis hors travail.

Tableau 18 : Le soutien social face au harcèlement psychologique		
	Soutien structurel (%)	Soutien social reçu (moyenne 1 - 6)
Collègues de travail	71,9	2,5
Votre famille	43,3	2,9
Représentant syndical	42,3	1,8
Amis en dehors du travail	40,2	2,4
Supérieur-e hiérarchique	30,0	0,9
Délégué-e social	17,5	1,1
Représentant-e de SST – syndical	11,9	1,0
Ressources humaines	8,5	0,3
Représentant-e de SST - patronal	2,5	0,4
Personne et j'aurais aimé en parler	1,9	-
Je n'ai pas eu besoin d'en parler	6,1	-
<u>Note.</u> L'échelle du soutien social reçu varie de 0 (jamais) ; 1 (presque jamais) ; 2 (de temps en temps) ; 3 (assez souvent) ; 4 (très souvent) et 5 (toujours)		

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 cols bleus de la ville de Montréal, comme nous pouvons le voir dans le tableau 19.

Nous pouvons remarquer que la plupart des stratégies d'ajustement déployées par les cols bleus pour contrer le harcèlement psychologie sont des stratégies centrées sur le problème, soit en essayant de résoudre le problème (5, 6 et 9), soit en affrontant la personne qui fait le harcèlement (1 et 11). Les autres stratégies se classent parmi les stratégies centrées sur l'émotion, soit la minimisation ou l'évitement (2 et 4), soit la recherche de soutien social (3, 7 et 8).

Tableau 19 : Stratégies d'ajustement déployées face au harcèlement (%)	
1. Affronter la ou les personne(s) qui font le harcèlement	47,5
2. Ignorer la ou les personne(s) qui font le harcèlement	36,9
3. Rapporter le harcèlement à un-e délégué-e syndical-e	34,2
4. Ignorer le harcèlement	29,0
5. Demander que cesse le harcèlement	19,3
6. Demander un transfert d'emploi	12,8
7. Rapporter le harcèlement au service des ressources humaines	11,1
8. Rapporter le harcèlement à un-e délégué-e social-e	10,8
9. Déposer un grief	10,1
10. N'a pu rien faire	9,0
11. Menacer de raconter à tout le monde à propos du harcèlement	4,5
<u>Note.</u> Dans cette question, les répondant-e-s pouvaient choisir plus d'une stratégie.	

Lorsque l'on analyse les stratégies déployées pour faire face au harcèlement psychologique, il est important de souligner que l'affrontement n'est 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. Un autre aspect important et en même temps préoccupant, les cols bleus recherchent du soutien face au harcèlement cependant, ils en reçoivent que très peu. Les représentants syndicaux sont ceux qui donnent le plus de soutien : 1,8 ce que l'on considère insatisfaisant, mais de loin un soutien plus élevé lorsque l'on compare avec le 0,3 des ressources humaines ou le 1,1 des délégués sociaux. Finalement, l'évitement du problème n'est pas non plus une solution gagnante dans la résolution du problème. On ne doit pas souffrir en silence.

Les différents aspects concernant le harcèlement psychologique parmi les cols bleus que nous venons d'aborder, nous semblent préoccupants et parfois même troublants. Donc, il nous reste à essayer de comprendre les causes organisationnelles possibles de cette réalité pour qu'on puisse ensuite penser en termes de stratégies d'intervention et de prévention du harcèlement psychologique au travail.

LES DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES

Nous avons déjà indiqué (Soares, 2002 et 2004) 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 3190 jours qui ont été perdus à cause du harcèlement psychologique.

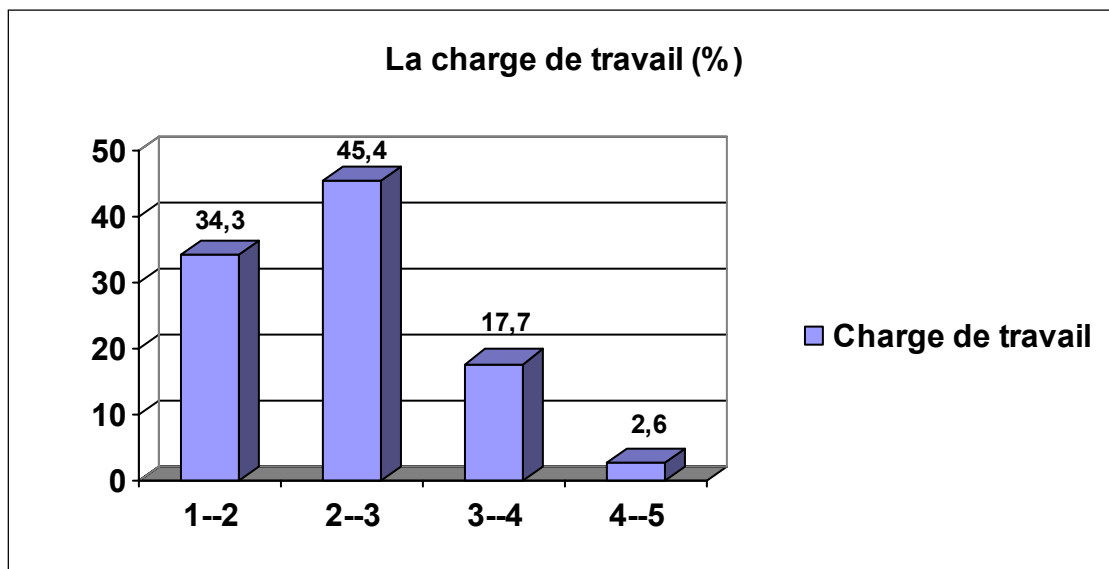
Dans cet étude, on a investigué huit domaines de la vie organisationnelle tel que proposé par Maslach & Leiter (1997), pour identifier les sources organisationnelles possibles du harcèlement psychologique. Les dimensions organisationnelles étudiées sont : a) la charge de travail, b) le contrôle sur le travail, c) la reconnaissance au travail, d) la coopération entre les collègues, e) la justice organisationnelle, f) la cohérence des valeurs, g) la communication, et h) le développement des compétences.

Toutes les dimensions étudiées ont une corrélation avec le harcèlement psychologique. Nous allons présenter chacune de ces variables organisationnelles, cependant il faut comprendre que ces variables sont intrinsèquement interreliées.

LA CHARGE DE TRAVAIL

La charge de travail comprend les choses à faire et la quantité de temps pour les faire. Une disparité importante de cette variable se traduit par une charge de travail trop complexe, trop pressante ou simplement trop assommante

L'échelle varie entre la valeur (1) et la valeur (5). Pour cette dimension, lorsque l'on s'approche de la valeur 5, cela nous indique que nous avons une surcharge de travail (avoir : trop à faire, trop peu de temps et trop peu de ressources). La valeur 1 nous indique une charge de travail correcte (avoir : une charge de travail raisonnable, un sentiment qu'on peut accomplir les tâches, un équilibre entre le travail et la famille). Dans cette étude, 20,3% ont souligné une surcharge de travail.

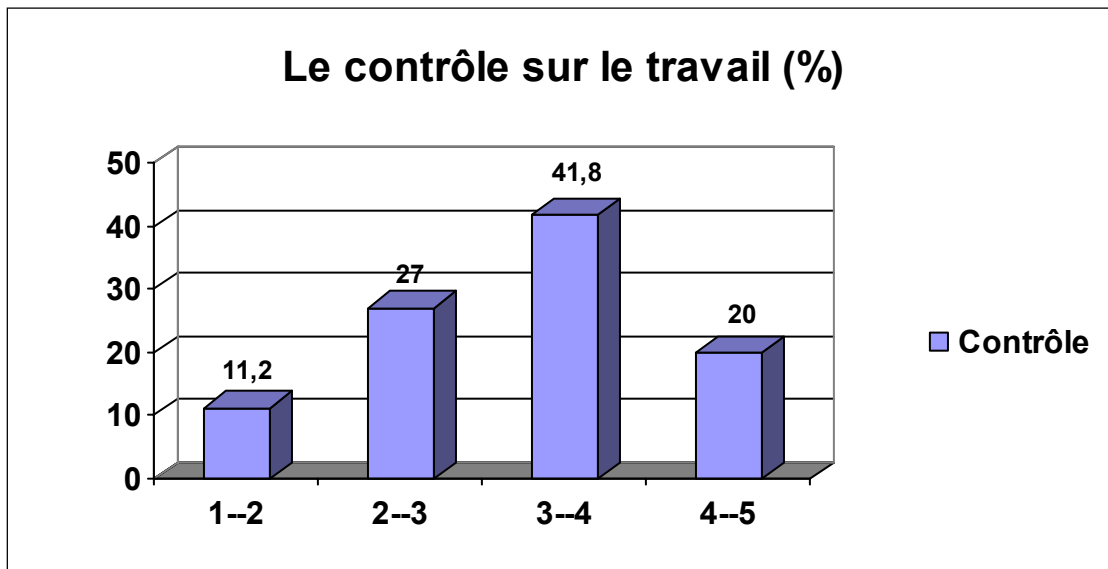


Il existe une corrélation ($r=-0,27$, significative à $p<0,0001$, $N=918$) entre la charge de travail et le harcèlement psychologique. Plus les individus sont surchargés, plus ils risquent d'être harcelés.

LE CONTRÔLE SUR LE TRAVAIL

Le contrôle sur le travail indique le degré dont les travailleuses et travailleurs possèdent sur la façon d'accomplir le travail. Par exemple, avoir la possibilité ou non d'avoir leur mot à dire dans l'obtention des ressources nécessaires à l'accomplissement de leur travail, avoir la possibilité ou non de faire des choix et de prendre des décisions, utiliser leur capacité de réflexion pour résoudre les problèmes et contribuer au processus qui mènera aux résultats pour lesquels ils sont tenus responsables.

L'échelle varie entre la valeur (1) et la valeur (5). Pour cette dimension, lorsque l'on s'approche de la valeur (5), cela nous indique que nous avons un bon contrôle sur le travail (avoir : possibilités de prendre des décisions et faire des choix, utiliser ses compétences, apporter sa contribution). La valeur (1) nous indique un faible contrôle sur le travail (être l'objet d'un micro management, manquer d'influence).

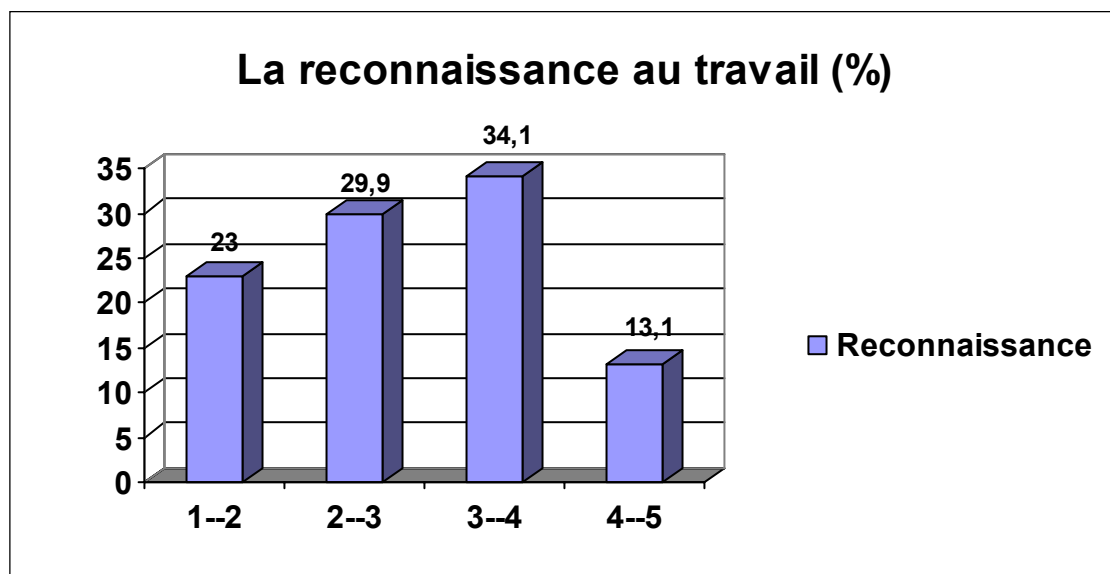


Dans cette étude 38,1 % des répondants soulignent avoir un faible contrôle sur l'accomplissement de leur travail. De plus, il existe une corrélation ($r=0,22$, significative à $p<0,0001$, $N=931$) entre avoir le contrôle sur le travail et le harcèlement psychologique. Plus les individus ont un contrôle sur leur travail, moins ils risquent d'être harcelés.

LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

La reconnaissance est fondée sur deux jugements : (1) jugement d'utilité - on reconnaît que ce que je fais est utile ; et (2) jugement esthétique : on reconnaît que c'est un travail bien fait. Lorsque nous n'obtenons pas la reconnaissance, non seulement notre travail est dévalué, mais aussi nous-mêmes en tant que travailleurs.

L'échelle utilisée varie entre une valeur minimale (1) et une valeur maximale (5). Pour cette dimension, lorsqu'on s'approche de la valeur (5), cela nous indique que le travail est reconnu et apprécié d'une manière significative (cela indique une reconnaissance de la part des collègues, des bénéfices financiers raisonnables et un travail agréable). La valeur (1) nous indique un faible niveau de reconnaissance du travail (cela indique un manque d'appréciation, un manque de récompenses équitables, un travail pénible et ingrat).

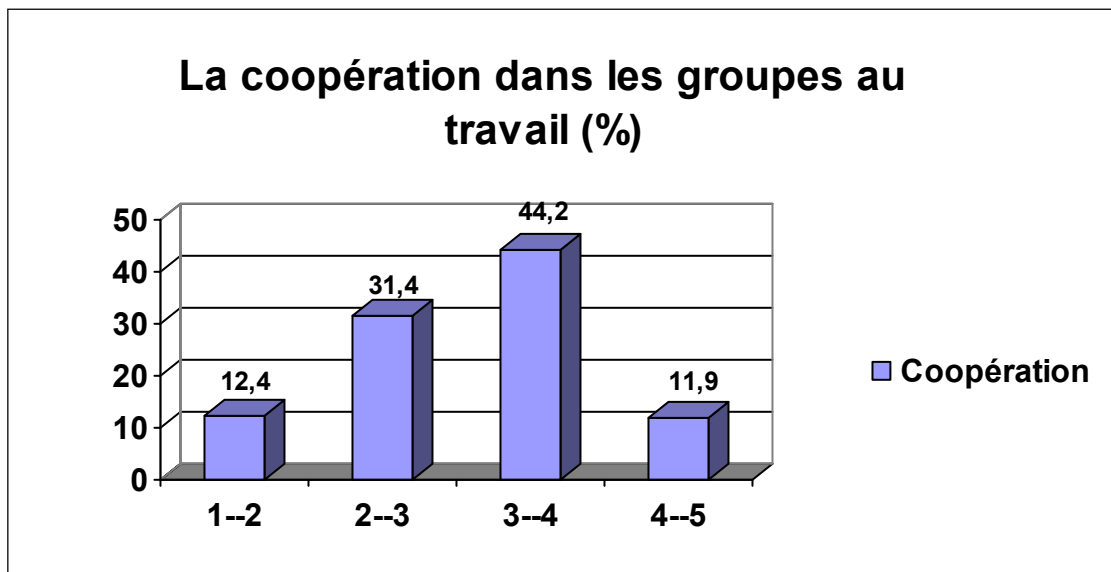


Dans cette étude 52,9 % des répondants soulignent avoir une faible reconnaissance pour le travail accompli. De plus, il existe une corrélation ($r=0,29$, significative à $p<0,0001$, $N=915$) entre avoir de la reconnaissance pour le travail accompli et le harcèlement psychologique. Plus le travail des individus est reconnu, moins ils risquent d'être harcelés.

LA COOPÉRATION DANS LES GROUPES AU TRAVAIL

La coopération n'est possible que s'il existe des relations de confiance mutuelle entre les personnes au travail. Le manque de coopération est la conséquence lorsque les gens perdent leurs liens positifs avec les autres dans le milieu de travail. Les gens se développent bien en communauté et ils fonctionnent mieux lorsque les encouragements, le réconfort, le bonheur et l'humour sont partagés avec ces autres qu'ils aiment et respectent. Parfois, le travail isole les gens : soit par une séparation physique, soit par l'utilisation de la technologie ou encore lorsque les personnes sont trop occupées ou dans une situation de conflit.

L'échelle utilisée varie entre une valeur minimale (1) et une valeur maximale (5). La valeur 5 nous indique que la coopération dans le groupe de travail est bonne (il existe des liens positifs avec les collègues, une capacité de réaction et soutien, et du respect). La confiance existe entre les membres de l'équipe, il y a un soutien social, de la coopération et une bonne communication. La valeur 1 nous indique un faible niveau de coopération au travail. Cela veut dire que les travailleuses et les travailleurs indiquent se sentir isolés de leurs collègues.

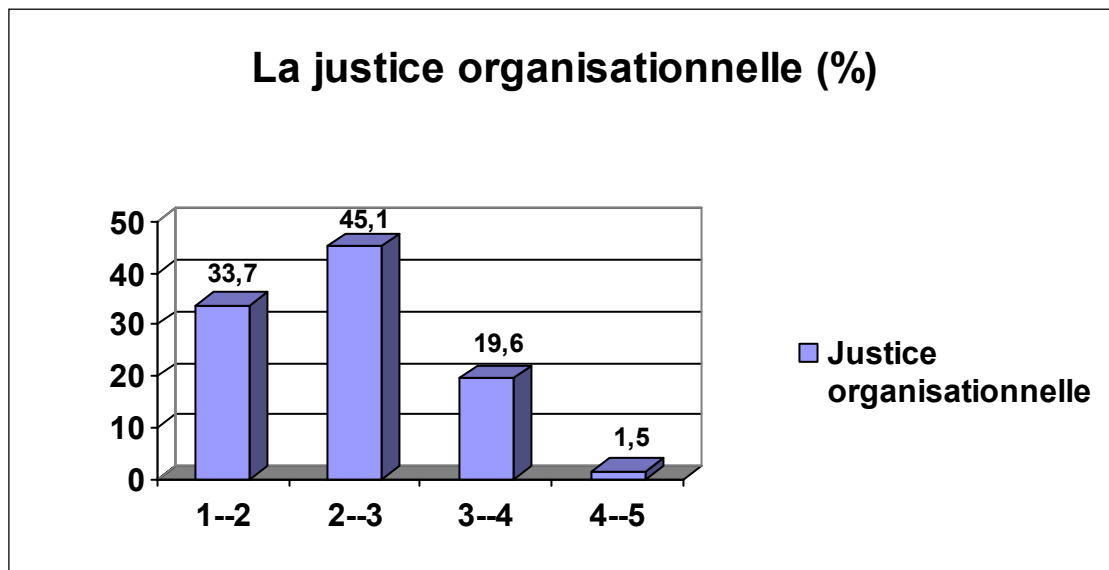


Dans cette étude 43,8 % des répondants soulignent avoir une faible coopération dans leur groupe de travail. De plus, il existe une corrélation ($r=0,32$, significative à $p<0,0001$, $N=920$) entre avoir de la coopération dans leur groupe de travail et le harcèlement psychologique. Plus il existe une coopération dans les groupes au travail, moins les individus risquent d'être harcelés.

LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE AU TRAVAIL

Le sentiment de justice organisationnelle est important pour le sentiment de respect dans l'organisation, ainsi que le partage du sens de cohésion et de collaboration dans le groupe. Le 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. On considère un milieu de travail juste lorsqu'il y a présence de trois éléments clés : la confiance, l'ouverture et le respect.

L'échelle utilisée varie entre une valeur minimale (1) et une valeur maximale (5). Pour cette dimension, lorsqu'on s'approche de la valeur 5, cela nous indique que le climat et les relations au travail sont considérés comme justes et équitables (attribution des ressources non dissimulée, récompenses basées sur le mérite et procédures d'appel efficaces). La valeur 1 nous indique un faible niveau de justice organisationnelle. Cela veut dire que les travailleuses et les travailleurs indiquent ne pas avoir un climat de travail juste et équitable. Cela indique une perception d'injustice et d'iniquité dans l'organisation (par exemple des accords secrets, le contrôle des récompenses par des cliques fermées, le manque de justice dans les procédures).

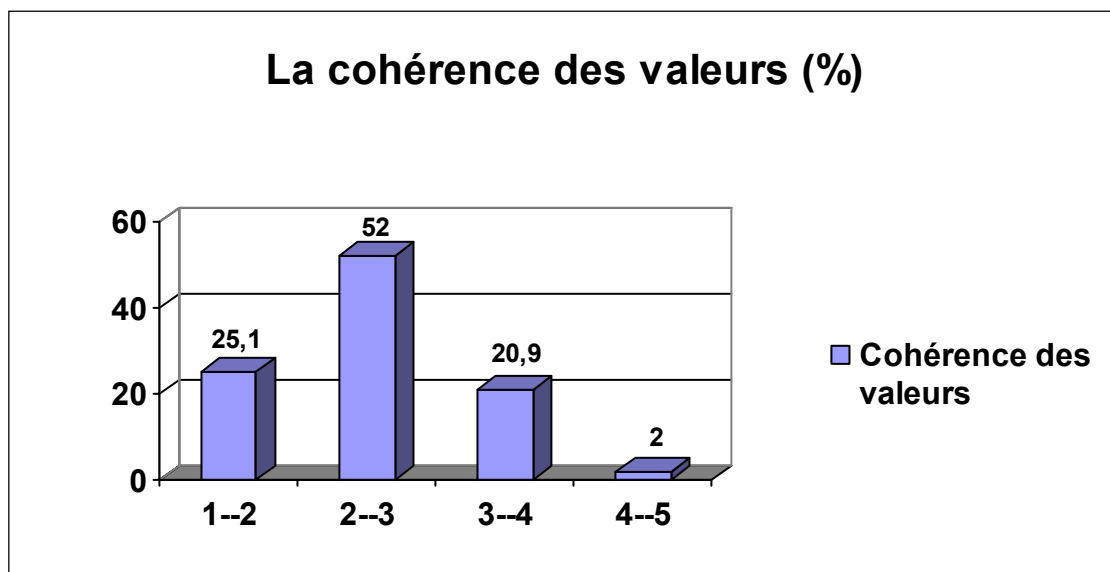


Dans cette étude 78,8 % des répondants éprouvent un sentiment d'injustice au travail. De plus, il existe une corrélation ($r=0,29$, significative à $p<0,0001$, $N=911$) entre avoir de la justice organisationnelle au travail et le harcèlement psychologique. Plus la justice organisationnelle est présente, moins les individus risquent d'être harcelés.

LA COHÉRENCE DES VALEURS AU TRAVAIL

Le sentiment de cohérence est très important pour que les individus puissent donner un sens à leur travail. Dans certain cas, un travail peut amener les gens à faire des choses qui sont contraires à leur éthique et qui sont incompatibles avec leurs valeurs personnelles. Souvent, ce que les gens trouvent particulièrement exaspérant, c'est lorsque les organisations mettent l'accent sur l'excellence du service ou de la production alors qu'elles prennent des actions qui nuisent à la qualité du travail. Faites ce que je dis, pas ce que je fais.

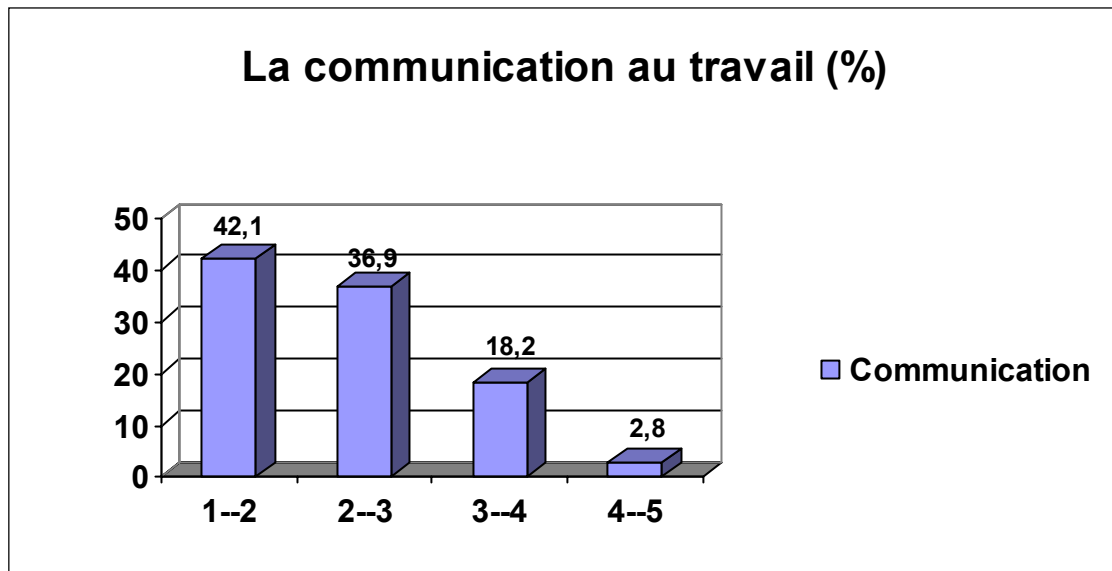
L'échelle utilisée varie entre une valeur minimale (1) et une valeur maximale (5). Pour cette dimension, lorsqu'on s'approche de la valeur 5, cela nous indique que les valeurs et les objectifs individuels sont cohérents avec ceux de l'organisation. Le travail a un sens, il y a un chevauchement des valeurs personnelles et organisationnelles. La valeur 1 nous indique un faible niveau de cohérence entre les valeurs et les objectifs individuels versus ceux de l'organisation. Cela veut dire que les travailleuses et les travailleurs sont obligés de compromettre leurs valeurs personnelles pour accomplir leur travail. De plus, leurs objectifs personnels associés au travail (par exemple : fournir un bon service aux citoyens) ne sont pas compatibles avec ceux qui sont fixés par l'organisation. Les tâches sont insignifiantes, il y a des conflits éthiques.



Dans cette étude 77,1 % des répondants éprouvent un sentiment d'incohérence entre leurs valeurs et objectifs individuels, et ceux de l'organisation. De plus, il existe une corrélation ($r=0,27$, significative à $p<0,0001$, $N=921$) entre avoir de la cohérence des valeurs au travail et le harcèlement psychologique. Plus il existe de la cohérence dans les valeurs, moins les individus risquent d'être harcelés.

LA COMMUNICATION AU TRAVAIL

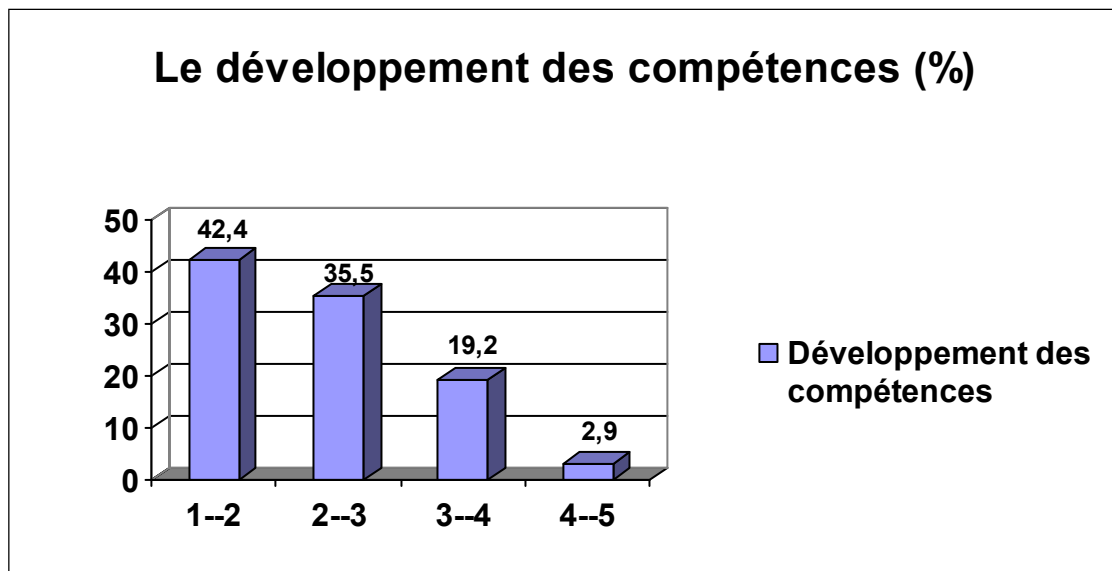
Gérer, c'est communiquer. La communication est une des fonctions essentielles de la gestion. Pour évaluer la communication, l'échelle utilisée varie entre une valeur minimale (1) et une valeur maximale (5). Pour cette dimension, lorsqu'on s'approche de la valeur 5, cela nous indique une bonne communication où les sources d'information concernant l'organisation sont généralement précises. Le supérieur immédiat tient ses employés convenablement informés à propos des développements organisationnels. La communication est franche et honnête en ce qui concerne les développements organisationnels importants. Les messages sont clairs et crédibles.



Dans cette étude 79,0 % des répondants éprouvent un sentiment d'avoir une mauvaise communication au travail. De plus, il existe une corrélation ($r=0,23$, significative à $p<0,0001$, $N=930$) entre avoir une bonne communication au travail et le harcèlement psychologique. Plus il existe une bonne communication au travail, moins les individus risquent d'être harcelés.

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

L'échelle utilisée varie entre une valeur minimale (1) et une valeur maximale (5). Pour cette dimension, lorsqu'on s'approche de la valeur 5, cela nous indique qu'on accomplit un travail qui permet le développement de ses compétences. Il y a des appuis concrets pour l'amélioration des compétences et un soutien de l'apprentissage par la culture organisationnelle.



Dans cette étude 77,9 % des répondants éprouvent un sentiment de ne pas développer leurs compétences au travail. De plus, il existe une corrélation ($r=0,22$, significative à $p<0,0001$, $N=921$) entre pouvoir développer ses compétences au travail et le harcèlement psychologique. Plus le développement des compétences est poussé, moins les individus risquent d'être harcelés.

De plus, lorsque l'on analyse les effets de ces huit dimensions organisationnelles, on réalise qu'elles sont aussi toutes associées à la détresse psychologique, la dépression, l'anxiété et le désespoir ressentis par les cols bleus de la ville de Montréal. Le tableau 20 présente les corrélations entre ces huit dimensions organisationnelles, les mesures de la santé mentale et le harcèlement psychologique.

Tableau 20 : Corrélations entre les huit dimensions organisationnelles et les mesures de santé mentale

				Mesures Santé Mentale			
	M	ET	HP	Détresse	BDI	BAI	BHS
Charge de travail	2,4	0,8	-,27	,47	,50	,47	,43
Contrôle sur le travail	3,4	1,0	,22	-,33	-,32	-,29	-,33
Reconnaissance au travail	3,0	1,0	,29	-,35	-,35	-,24	-,33
Coopération dans les groupes	3,2	0,9	,32	-,33	-,36	-,29	-,26
Justice organisationnelle	2,4	0,8	,29	-,31	-,29	-,22	-,25
Cohérence des valeurs	2,6	0,7	,27	-,35	-,30	-,22	-,30
Communication	2,4	0,9	,23	-,30	-,26	-,24	-,25
Développement des compétences	2,4	0,9	,22	-,29	-,29	-,21	-,28

Note. Toutes les corrélations sont significatives $p < ,01$;

BDI - inventaire de dépression de Beck ; BAI - inventaire d'anxiété de Beck ;

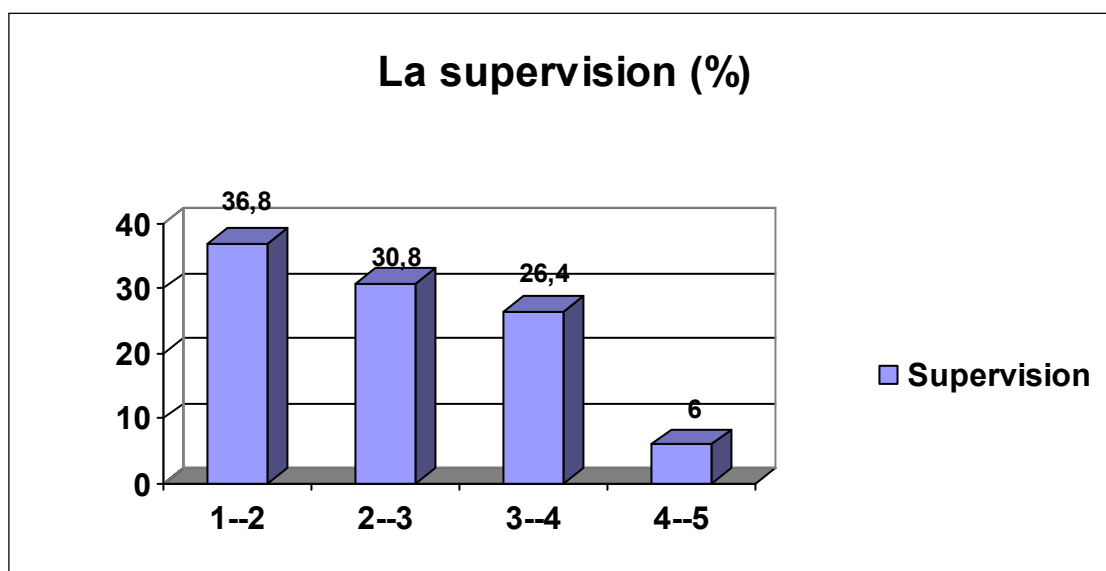
BHS - échelle du désespoir de Beck. ; HP - Harcèlement psychologique ; M - moyenne ;

ET - écarts types.

Toutes les dimensions analysées ici, ont une corrélation avec les mesures de santé mentale que l'on a utilisées dans cette étude. Ces dimensions ont aussi une corrélation avec le harcèlement psychologique. Il y a place à amélioration pour toutes ces dimensions. Les dimensions les plus problématiques sont : la communication, la justice organisationnelle, la reconnaissance au travail et la coopération dans les groupes de travail.

LA SUPERVISION ET LE LEADERSHIP

Une autre dimension organisationnelle que nous avons analysée est la supervision et le leadership. Pour la supervision, l'échelle utilisée varie entre une valeur minimale (1) et une valeur maximale (5). Pour cette dimension, lorsqu'on s'approche de la valeur 5, cela nous indique une supervision participative où le supérieur immédiat : délègue des pouvoirs convenables aux employés, consulte abondamment les gens qui travaillent dans l'unité et soutient ses employés. La valeur 1 nous indique l'inverse, c'est-à-dire une supervision non participative qui ne consulte pas ses employés ni ne les soutient.



Dans cette étude 67,6 % des répondants indiquent que la supervision n'est pas participative. De plus, il existe une corrélation ($r=0,28$, significative à $p<0,0001$, $N=925$) entre une supervision non participative où les employé-e-s ne sont pas consulté-e-s ni soutenu-e-s et le harcèlement psychologique. Cette dimension de la gestion est aussi associée à la détresse psychologique, la dépression, l'anxiété et le désespoir ressentis par les cols bleus de la ville de Montréal.

Selon De Pree (1990), l'art de faire la gestion serait la capacité de « donner aux gens la liberté d'accomplir ce qu'on attend d'eux de la manière la plus efficace possible et la plus humaine possible » (p.19). Morin (1996) indique que la gestion comporte deux dimensions principales : obtenir la coopération et faciliter le travail.

D'après les résultats que l'on vient de présenter, ces deux dimensions sont problématiques dans la gestion des cols bleus de la ville de Montréal. La coopération est restreinte dans les groupes de travail, la communication est mauvaise et la supervision ne semble pas soutenir ou chercher la participation des cols bleus au travail.

Le leadership est la dernière dimension analysée. Selon Burns (1978) le leadership «s'exerce sur les êtres humains lorsque des gens, ayant certains buts et motifs, mobilisent les ressources de façon à éveiller, stimuler et satisfaire les motifs des partisans. Tout ceci a pour but d'atteindre des objectifs qui sont communs aux leaders et aux partisans ». Selon l'auteur, « les détenteurs du pouvoir peuvent traiter les gens comme des objets. Les leaders ne le peuvent pas. » (p.18).

Dans cette étude deux échelles ont été utilisées pour évaluer le leadership des supérieurs immédiats des cols bleus de la ville de Montréal. La première échelle est le « Multifactor Leadership Questionnaire – Form 6S » (Bass & Avolio, 1994). Cette échelle comporte quatre facteurs associés au leadership transformationnel¹², deux facteurs associés au leadership transactionnel¹³ et un facteur associé à l'absence de leadership, le laisser-faire¹⁴. Le tableau 21 présente les résultats.

Tableau 21 : Les styles de leadership (%)	
L'influence idéalisée	11,0
La motivation inspiratrice	5,3
La stimulation intellectuelle	4,0
La reconnaissance individuelle	2,7
Leadership transformationnel	22,9
Les récompenses contingentes	2,2
La gestion par exception	38,2
Leadership transactionnel	40,4
Leadership laisser-faire	36,7

À partir du tableau 21, nous pouvons conclure que le style de leadership le plus présent, d'après l'évaluation des cols bleus, c'est le style transactionnel (40,4%). Ce style s'exerce par la voie du renforcement positif ou négatif, c'est-à-dire si on atteint les objectifs il y a une récompense (ou l'absence de punitions), sinon une punition. « Dans bon nombre de cas, ce genre de leadership transactionnel est souvent un gage de médiocrité, car le chef recourt largement à la gestion par exception et n'intervient dans son groupe que lorsque les

¹² Le leadership transformationnel cherche à transformer les subordonnées en transformant les valeurs et les croyances de ces derniers. Ce style de leadership se fonde sur quatre dimensions : l'influence idéalisée, la motivation inspiratrice, la stimulation intellectuelle et la reconnaissance individuelle.

¹³ Le leadership transactionnel se caractérise par des échanges au cours desquels les leaders mobilisent leurs subordonnés en les récompensant de leurs efforts ou en les punissant de leur manque d'efforts. Deux dimensions : les récompenses contingentes et la gestion par exception.

¹⁴ Le laisser-faire est une forme d'absence de leadership où le leader se défile et abdique ses responsabilités et ne fait pas grand-chose pour répondre aux besoins de ses subordonnés. Le leader évite de prendre des décisions.

procédures et les normes régissant la réalisation des tâches ne sont pas respectées. Pour un gestionnaire de ce genre, " le mieux est l'ennemi du bien " » (Yammarino & Bass, 1990 : p.152).

Le deuxième style le plus présent, c'est le laisser-faire (36,7%). C'est en fait une absence de leadership. Morin (1996) souligne que le style laisser-faire « engendre un climat de désordre et d'éparpillement. Les membres du groupe sont laissés à eux-mêmes, sans direction ni organisation. Les résultats sont tous négatifs : perte de temps, dépense d'énergie inutile, augmentation des temps morts, inefficacité et mécontentement. » (p. 421).

Finalement les troisième style, le transformationnel (22,9%). Ce style de leadership élève généralement le niveau de motivation, et les objectifs des supérieurs hiérarchiques et des subordonnés, qui peuvent se ressembler ou même être distincts au départ, finissent par se fusionner. Ce style de leadership est axé sur la responsabilisation, la communication et le comportement humain. Ces conditions peuvent finir pour amener les subordonnées à une plus grande productivité et même à réaliser davantage que ce à quoi on pourrait normalement s'attendre. Il est aussi intéressant aussi d'observer que c'est un style de leadership possible dans la ville de Montréal pour la gestion des cols bleus.

Une autre mesure du leadership que l'on a utilisé dans cette étude est le PLIS¹⁵ – l'échelle de la perception de l'intégrité éthique du leader. Le taux de fiabilité de l'échelle a été de 0,98. Le tableau 22 présente les résultats.

Tableau 22 : Les styles de leadership selon le degré d'éthique (%)	
Leadership très éthique	34,2
Leadership modéré en éthique	38,9
Leadership faible en éthique	26,9

Kellerman (2004) souligne l'importance de l'éthique pour qu'on puisse reconnaître les mauvais leaderships. Dans son livre, parmi les sept mauvais types de leadership, quatre sont axés sur le manque d'éthique. Dans le leadership très éthique (34,2%), le supérieur immédiat est perçu comme digne de confiance et intègre. Lorsque le supérieur est perçu comme un leader modérément éthique, cela signifie que de temps en temps il s'engage dans des situations non éthiques. Finalement, lorsque le supérieur immédiat est perçu comme faible en éthique, cela signifie qu'il est perçu comme quelqu'un qui est malhonnête, sans principes et déloyal.

¹⁵ En anglais : Perceived Leader Integrity Scale – PLIS. Voir : Craig & Gustafson (1998).

Si les corrélations entre les problèmes de santé et le harcèlement psychologique sont plutôt vagues avec les styles de leadership transactionnel et transformationnel, il n'en va pas de même avec l'éthique du leadership. Le tableau 23 présente les résultats des corrélations entre le PLIS et les mesures de santé mentale et le harcèlement psychologique.

Tableau 23 : Corrélations entre le leadership éthique, les mesures de santé mentale et le harcèlement psychologique							
				Mesures Santé Mentale			
	M	ET	HP	Détresse	BDI	BAI	BHS
PLIS	54,2	25,5	-,55	,44	,44	,39	,30

Note. Toutes les corrélations sont significatives $p < ,01$;
 BDI - inventaire de dépression de Beck ; BAI - inventaire d'anxiété de Beck ;
 BHS - échelle du désespoir de Beck ; HP - Harcèlement psychologique ; M - moyenne ;
 ET - écarts types.

Cela veut dire que plus le supérieur est perçu comme un leader très éthique, moins il y a de harcèlement psychologique et la santé mentale est préservée. Tandis que les subordonnés d'un leader faible en éthique vivent plus de harcèlement psychologique et leur état de santé mentale est mauvais.

L'HUMILIATION AU TRAVAIL

Le philosophe Avishai Margalit (1996) démontre qu'une société décente « est une société qui combat les conditions constituant aux yeux de ses membres une raison de se sentir humiliés. Une société est décente si le fonctionnement de ses institutions ne fournit pas à ses membres de raisons valables de ressentir l'humiliation » (p.10-11).

L'humiliation est toute forme de comportement ou de situation qui constitue une raison valable pour qu'une personne considère qu'elle a été offensée dans le respect de soi, c'est-à-dire le respect que l'être humain mérite par le seul fait d'être humain. C'est le rejet des êtres humains de l'ensemble de l'humanité.

Donc, on peut faire une transposition pour *les mondes du travail* et dire qu'un travail décent est un travail où il n'y a pas d'humiliation des travailleuses et des travailleurs. Les organisations où ce travail est accompli non seulement ne permettent pas l'humiliation, mais elles vont aussi lutter pour prévenir l'humiliation de ces membres, ainsi qu'elle prendra des mesures pour que ça n'arrive pas. Malheureusement, il nous semble que la gestion de la ville de Montréal devient de plus en plus indécente.

Dans un reportage récent publié dans *L'Actualité*, on avoue que « la fuite dans les médias des résultats d'une enquête indiquant qu'il a fallu plus de 90 heures à trois équipes de cols bleus pour boucher un total de neuf nids-de-poule ne s'est pas produite par hasard. *L'Actualité* a appris que ce n'était qu'une des nombreuses enquêtes commandées en catimini par la ville pour mesurer ses 27 000 employés » (p.42). Il nous semble qu'une telle pratique d'évaluation du personnel échappe à toutes formes acceptables de gestion des ressources humaines, surtout si on cherche à améliorer l'efficacité et la productivité.

De plus, et encore plus troublant, on apprend dans le même reportage que « l'histoire des neuf nids-de-poule était la plus « médiatisable », dit la personne qui en a orchestré la publication. « Nous ne l'avons pas donné à un journaliste, mais disons que le document n'était pas caché très loin » (p.42). De cette manière, la gestion de la ville de Montréal a exposé tous ses employés à une humiliation publique, en renforçant les préjugés et la stigmatisation des ses employés. C'est une gestion indécente, car non seulement elle ne prend pas les moyens pour qu'il n'y ait pas d'humiliation au travail, mais elle va exacerber l'humiliation. C'est la gestion par l'humiliation. Cela veut dire ce n'est pas la gestion, mais plutôt du harcèlement.

Presque toujours suivant une couverture médiatique suit une vague de farces plates au sujet des cols bleus que cela soit de la part des citoyens ou même des proches. Peu importe ce que l'on fait, un col bleu sera toujours associé à cette caricature du gros ventru épais qui se demande comment s'accoter sur sa pelle. (Col bleu de la ville de Montréal)

Si on parle d'humiliation, c'est parce que le harcèlement psychologique et l'humiliation sont presque indissociables. Parfois même les gens vont se dire harcelé lorsqu'ils vivent une situation humiliante. Dans cette étude, on a essayé de voir les sources d'humiliation au travail pour les cols bleus. Le tableau 24 montre les principales sources et fréquence d'humiliation d'après les cols bleus de la ville de Montréal.

	Sources de l'humiliation			
	Médias	Collègues	Supérieur hiérarchique	Citoyens
Humiliation				
Jamais/Rarement	15,6	64,9	62,5	47,5
Parfois	17,5	24,2	20,7	26,2
Souvent	30,6	8,0	12,0	17,7
Très souvent	36,4	2,9	4,9	8,5

Les cols bleus identifient les médias comme étant la source d'humiliation la plus fréquente. En effet, les discours des travailleuses et des travailleurs cols bleus sont parsemés de mentions sur la façon dont ils se sentent traités par les médias et par conséquent les citoyens :

Je crois que les médias font que la population, les dirigeants de ville et de compagnies nous voient tous comme des paresseux et des incompetents, ce qui fait un cercle vicieux : plus on nous haït, plus on se détache de notre travail. Pourquoi travailler si on est déjà jugés comme paresseux. La tendance veut que s'il y a un certain nombre de cols bleus paresseux, tous sont pareils.

Le fléau le plus important est la propagande que les médias reflètent à la télé pour que les citoyens ressentent de la haine envers les employés municipaux, dans le but de nous éliminer et du même coup de détruire nos buts et nos rêves.

Les médias qui cherchent par tous les moyens à nous dévaloriser, à dévaloriser le travail que l'on fait, les personnes que nous sommes. Ils nous font tous passer pour des « gros bras bedonnants et poilus », alors que je suis une petite femme de 5 pied et 2 pouces, 135 livres et que je fais mon travail du mieux que je peux avec les moyens que la « ville » nous donnent. J'en ai plus que marre parce que la « ville » nous traite comme des moins que rien et les médias ne cessent de déformer les informations. Ils pointent toujours les 2 ou 3 cols bleus qui ne font rien pour dévaloriser notre travail.

J'aimerais ajouter que les commentaires des médias, des citoyen-nes et même de nos propres familles sont aussi très difficiles à vivre. On a toujours l'impression que quoi que l'on fasse c'est toujours le côté négatif qui ressort.

Depuis que je suis col bleu je suis ridiculisé ! Soit par des « jokes plates » de ma famille ou des commentaires de la population et des médias. Je travaille à l'OMHIN pour avoir une paie, pas parce que j'aime travailler dans les coquerelles, la saleté et le vandalisme constant (...) Les médias font du lavage de cerveau et il faut que ça cesse. Ils n'ont rien de bon à mentionner sur les cols bleus. Nous ne sommes pas tous des gros bras qui travaillent à la voirie, ni venons-nous d'une autre planète. Ils font « gober » à la population que nous sommes tous des illettrés, bons à rien, lâches, pogneurs de cul, protégés par le gros syndicat des gros bras. Si la population pouvait voir comment l'argent et les employés de la ville sont gérés... elle en serait assommée. Les journalistes ne parlent jamais du bon travail, de la diversité des travaux, ni des bonnes œuvres que font les cols bleus (spectacles bénéfices, paniers de Noël, aide humanitaire, dans des plus d'une centaine de groupes, médicaux et autres). Nous sommes qualifiés par les médias comme « la pourriture de la société » et ainsi traités par les citoyens qui croient tout ce qu'ils entendent d'eux.

Je suis tanné d'être dégradé par les médias. Je travaille très fort et bien, mais personne ne le sait. On démontre que ce que l'on veut dans les médias. Ne pourrait-on pas filmer le bon travail aussi des cols bleus.

La tension envers et entre les cols bleus est toujours présente au travail du fait que les médias nous rabaisent plus souvent qu'autrement en ne montrant que les mauvais coups de certains

cols bleus tout en ignorant le travail accompli selon les exigences demandées. Il y a aussi notre employeur, la ville de Montréal, qui demande d'avoir un esprit d'appartenance mais qui n'est pas capable d'être équitable envers l'ensemble des groupes de travailleurs (police, pompiers, ingénieurs)... qui eux n'ont pas eu à subir les coupures qu'on nous a infligées. Je pourrais faire dix pages d'irritants que nous subissons chaque jour, mais que les citoyens n'entendent jamais parler. Je suis un employé de métier parmi beaucoup d'autres qui travaillent dans des conditions pas toujours faciles, et en général nous sommes tannés de passer pour des « teneux de pelle ». C'est rempli de gens qui font bien leur boulot à la ville. Il est temps que les erreurs de certains arrêtent de ternir le travail bien accompli de ceux qui travaillent dans l'ombre des ateliers ou d'autres métiers spécialisés.

On pourrait encore remplir des pages avec les commentaires des travailleuses et des travailleurs cols bleus de la ville de Montréal. Cette dévalorisation de leur travail, l'acharnement médiatique sur eux¹⁶ n'a jamais été contesté par l'employeur. Comment peut-on penser à mobiliser, à engager, à obtenir la coopération, à avoir des équipes de travail performantes et efficaces si on cautionne une telle démoralisation ? À qui sert l'humiliation des cols bleus ? Selon l'article de *L'Actualité*, le premier résultat est que « le public a maintenant un bouc émissaire à qui reprocher le mauvais état de la ville et ce n'est pas Gérald Tremblay¹⁷ » (p. 42).

Donc, on indique que les travailleuses et travailleurs cols bleus de la ville de Montréal sont devenus le bouc émissaire d'une mauvaise gestion. Cependant, non seulement l'image des travailleurs est atteinte, mais aussi leur santé mentale car la fréquence des différentes formes d'humiliation est associée aux problèmes de santé mentale, tel qu'indiqué dans le tableau 25.

Tableau 25 : Corrélations entre l'humiliation et les mesures de santé mentale						
	Mesures Santé Mentale					
	M	ET	Détresse	BDI	BAI	BHS
Humiliation – médias	3,5	1,2	0,28	0,27	0,20	0,21
Humiliation – citoyens	2,3	1,1	0,33	0,25	0,23	0,21
Humiliation - collègues	1,9	0,9	0,39	0,38	0,34	0,27
Humiliation – supérieur immédiat	2,0	1,0	0,47	0,45	0,46	0,30
<i>Note.</i> Toutes les corrélations sont significatives $p < ,01$; BDI - inventaire de dépression de Beck ; BAI - inventaire d'anxiété de Beck ; BHS - échelle du désespoir de Beck ; M - moyenne ; ET - écarts types.						

¹⁶ Il y a même des médias qui vont suivre les cols bleus pour les prendre en défaut ! Il y a aussi toutes les émissions de télévision qui font toujours un portrait négatif des cols bleus. Quel autre type de métier a eu un tel traitement ?

¹⁷ M. Gérald Tremblay est le maire de la ville de Montréal.

En fait, plus l'humiliation est fréquente, plus les symptômes de santé mentale sont présents. Si les médias et les citoyens sont plus fréquemment les sources d'humiliation, c'est l'humiliation des supérieurs immédiats qui contribue le plus aux symptômes des problèmes de santé mentale.

Finalement, il y a les insultes qui sont aussi indissociables de l'humiliation et elles sont aussi présentes dans la vie au travail des cols bleus de la ville de Montréal.

Tableau 26 : Les sources et fréquence des abus verbaux au travail d'après les cols bleus de la ville de Montréal (%)			
	Sources des abus verbaux		
	Collègues	Supérieur hiérarchique	Citoyens
Abus verbaux			
Jamais	41,0	41,5	36,9
Rarement	43,1	42,6	37,5
Très souvent	15,8	15,9	25,6

On observe que les abus verbaux sont équivalents entre les collègues et les supérieurs hiérarchiques, cependant les travailleuses et travailleurs se font insulter très souvent par les citoyens. Il existe des corrélations entre les abus verbaux et tous les symptômes de santé mentale que l'on a utilisés dans cette étude. Ces abus verbaux font aussi partie des récits de vie des cols bleus.

Nous sommes un groupe de travailleurs qui subissent toujours de plus en plus d'insultes et de sentiments négatifs de la part de la population en général. Cette pression sociale a pour conséquence d'augmenter les burn-out et les dépressions nerveuses chez beaucoup d'employés « cols bleus ».

Un citoyen a même craché sur mon véhicule de travail. Le mépris des citoyens et des médias amène de plus en plus de violence dans nos rapports avec ceux-ci. Comment voulez-vous qu'on se défende vis-à-vis des citoyens ?

Je fais l'entretien ménager... J'ai choisi de travailler à l'intérieur depuis les 5 dernières années parce que je trouvais difficile souvent les commentaires méchants des citoyens.

Il nous reste donc à se poser la question à savoir quoi faire face à une réalité si troublante...

LA PRÉVENTION

Il n'existe pas une solution miracle, toute faite, pour contrer le harcèlement psychologique au travail ou pour améliorer la santé mentale au travail. Le portrait que l'on a des travailleuses et travailleurs cols bleus de la ville de Montréal est très sombre. L'intervention doit être immédiate et à plusieurs niveaux.

CONCERNANT L'EMPLOYEUR

D'abord, il faut rappeler que le harcèlement psychologique est interdit par la Loi des Normes du Travail, donc l'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser. Au moment de cette étude, il y avait au moins 212 cas de harcèlement psychologique chez les cols bleus. C'est énorme ! Ainsi, si l'employeur ne veut pas contrevenir la loi, il faut intervenir et faire de la prévention d'une manière active contre cette forme de violence.

Les méthodes de gestion et de supervision doivent être revues. Il ne suffit pas d'être au centre de l'organisation, il faut être au cœur de l'organisation (De Pree, 1990). La gestion ne doit pas utiliser les cols bleus ou d'autres employés comme bouc émissaire d'une mauvaise gestion. La gestion ne doit pas non plus être paternaliste ou être axée sur la confrontation, sur les griefs et sur l'humiliation. Une telle forme de gestion, si on peut appeler cela « gestion » ne fait que des perdants. Les employés sont perdants, car ils laissent leur santé en essayant de gagner leur vie, comme les résultats que l'on vient de présenter dans cette étude. Les citoyens sont perdants, car l'argent des contribuables est gaspillé pour les frais d'avocats et de paiement d'indemnités et toute autre forme de règlements des conflits et litiges contre la ville. Sans compter la baisse de qualité des services.

Seulement à titre d'exemple, en 2005, le syndicat des cols bleus a déposé 1826 griefs. Résultat d'une stratégie de gestion désuète : « Fais un grief ou va-t'en chez vous ». Le traitement d'un grief prend du temps et il se peut que lorsqu'ils seront jugés, la direction et les gestionnaires à la source de ces griefs ne seront même plus en poste. On pourrait aussi croire que les cols bleus sont en train de chialer et que les griefs seront perdus lors de l'arbitrage. Cependant, lorsque l'on regarde les résultats des sentences émises en 2005 contre la ville de Montréal de la part de ses employés, on constate que la ville a perdu intégralement ou en partie 68 % des cas et si on analyse seulement les cas concernant les cols bleus, on constate que la ville a perdu intégralement ou en partie 71% des cas. Donc, il semble que les employés et encore plus les cols bleus de la ville de Montréal ont raison de se plaindre. Reste à savoir qui paye pour toutes les indemnités et les frais d'avocats... Si ces cas conflictuels

avaient été gérés autrement, on aurait sûrement sauvé beaucoup d'argent qui aurait pu être utilisé ailleurs.

Il est aussi temps que l'employeur prenne des mesures pour arrêter le processus de dénigrement de ses employés. Il faut comprendre que le dénigrement est une forme de harcèlement psychologique lorsqu'il est répété dans le temps. Source d'humiliation, ce genre de violence psychologique va à l'encontre de toutes les pratiques saines de gestion des ressources humaines qui visent l'efficacité et la productivité organisationnelle. Ainsi, non seulement la ville de Montréal doit arrêter le dénigrement, mais doit aussi surveiller et intervenir quand n'importe quel autre acteur social (citoyen, média, etc.) fait du dénigrement des ressources humaines de la ville de Montréal. L'employeur a l'obligation de protéger ses employés et non de les exposer à la violence psychologique.

Revient aussi à l'employeur d'intervenir et d'améliorer toutes les dimensions organisationnelles qui ont été souligné dans cette étude comme étant problématiques. 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 toutes les dimensions organisationnelles étudiées sont problématiques et contribuent aux problèmes de santé mentale et à l'existence du harcèlement psychologique.

Une autre dimension importante à changer est le modèle de gestion. Pire que d'avoir un style de leadership transactionnel, c'est de ne pas avoir de leadership (37% de style laisser-faire). Développer un style de leadership plus éthique, c'est aussi une bonne manière de prévenir le harcèlement psychologique et d'améliorer le portrait de la santé mentale des cols bleus. Plus éthique pour bâtir la confiance.

La ville de Montréal possède déjà une politique contre le harcèlement psychologique au travail. Force est de constater que 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 »¹⁸. La mise en place d'une politique contre le harcèlement psychologique doit être suivie d'une série de campagnes de sensibilisation, de communication 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, cette organisation a minimisé ce qu'on appelle le syndrome de Balashev¹⁹.

Il faut penser aussi au problème de retour au travail qui n'est pas facile. Il faut parfois retourner au travail après un congé ou après toutes les procédures juridiques et cela n'est pas évident. Il est essentiel de bien planifier le programme de retour au travail d'un individu qui est parti en congé en raison du harcèlement psychologique ou pour des problèmes de santé

¹⁸ 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.

¹⁹ Pour le syndrome de Balashev voir Soares (2004).

mentale. Il est primordial que les sources du harcèlement psychologique et des problèmes de santé mentale soient éliminées pour que la personne puisse retourner au travail. C'est vraiment une condition très importante. Dans la littérature, il y a plusieurs cas de personnes qui se sont suicidé à la veille de leur retour au travail, lorsqu'ils (elles) se sont rendu compte que les conditions restaient inaltérées. Il nous semble aussi évident que les stratégies plus agressives de retour au travail, du type gestion de la présence, sont à proscrire.

Finalement, 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 au sujet des 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. Les séances pour les gestionnaires, contremaîtres doivent être obligatoires pour que tout le monde connaisse la politique et sache comment intervenir dans les cas de harcèlement et de santé mentale au travail.

CONCERNANT LE SYNDICAT

Le syndicat doit aussi réagir et intervenir pour prévenir toute forme de harcèlement psychologique au travail.

D'abord, il est important de former les membres pour leur expliquer en quoi consiste le harcèlement psychologique et quoi faire. Informer ses membres, c'est une stratégie gagnante. Notre recherche en 2001 auprès de la CSQ avait indiqué que 53% de ses membres avaient été touchés par le harcèlement psychologique. La CSQ a entrepris une vaste campagne de sensibilisation et de formation pour expliquer le harcèlement et les problèmes qui y sont associés. En 2003, une autre étude que l'on a menée nous a indiquée une chute de 6% dans les cas de harcèlement avec seulement une année de formation et de sensibilisation. Donc parler, sensibiliser, former les gens, c'est très important. C'est une stratégie gagnante.

Le syndicat a un rôle important dans la formation de ses membres, car il y a des plaintes qui identifient les délégués syndicaux comme étant des harceleurs. Dans cette étude, un délégué syndical est inclus dans la catégorie collègue de travail, car ils se trouvent dans le même niveau hiérarchique. Le harcèlement psychologique n'est acceptable sous aucune raison. Il n'y a aucune excuse pour harceler. On croit que la formation viendra corriger ce problème. Le syndicat doit prendre une position ferme contre toute forme de harcèlement.

On peut essayer de faire toutes sortes de prises de conscience du problème, dire à la personne que ça ne fait pas partie du travail de se faire harceler et que les personnes ne doivent pas souffrir en silence. Dans le journal du syndicat, on doit écrire pour sensibiliser

les cols bleus au sujet des problèmes de harcèlement psychologique et sur les problèmes de santé mentale.

Le syndicat doit aussi s'organiser pour soutenir les victimes de harcèlement et les personnes atteintes de problèmes de santé mentale. Dans ce volet, le syndicat pourra bénéficier de l'expérience et du savoir-faire du réseau de délégués sociaux de la FTQ. Il est très important de soutenir la personne, car le soutien des collègues de travail est très important pour contrer les effets du stress post-traumatique, beaucoup plus efficace que la famille ou les collègues hors travail. La solidarité est très importante. Pour contrer le harcèlement, il faut se tenir ensemble, se serrer les coudes afin d'être capables de faire face à ce problème collectif et collectivement on a plus de force pour y parvenir.

Nous comptons travailler sur la production de documents : dépliants, brochures et un petit rapport de vulgarisation pour mieux aider dans la sensibilisation du problème du harcèlement psychologique et des problèmes de santé mentale pour les travailleuses et travailleurs cols bleus de la ville de Montréal.

Le syndicat doit se doter d'une politique contre le harcèlement organisationnel. Une telle politique est extrêmement utile surtout lorsqu'on est en face d'un cas de harcèlement psychologique entre collègues de travail qui sont membres du Syndicat. La politique doit aussi indiquer comment intervenir et comment agir dans les cas de harcèlement psychologique. Au même titre que la politique de l'employeur, la politique du syndicat doit rester vivante, tout le monde doit être conscient de cette politique et la connaître pour être capable de la mettre en pratique. C'est seulement à ce moment-là que la politique sera efficace.

Finalement, le Syndicat doit conscientiser ses membres que confronter la personne qui harcèle n'est pas une bonne stratégie pour régler le problème, parce que dans la plupart des cas, on assiste à une escalade de la violence.

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 cols bleus de la ville de Montréal, 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 cols bleus de la ville de Montréal et des membres du Syndicat professionnel des cols bleus de la ville de Montréal. Deux exceptions, nos résultats ne semblent pas représentatifs du groupe La Ronde – Six Flags, pour lequel les données réelles ne sont pas claires. Ensuite, notre groupe de répondants est majoritairement formé par des travailleuses et travailleurs permanents (90%) donc les cols bleus auxiliaires sont sous-représentés dans ce groupe.

On doit donc considérer la possibilité d'un biais plutôt positif dans nos résultats car, d'abord les répondant-e-s étaient tous au travail au moment de notre étude. Nous n'avons pas inclus les personnes qui étaient en congé de maladie. De plus, les travailleurs les plus précaires sont très peu représentés dans notre groupe, ce qui augmente ce biais positif, car on sait que le harcèlement et les problèmes de détresse psychologique sont plus présents dans les populations plus précaires. La possibilité d'existence d'un biais positif renforce davantage le portrait négatif que nous avons établi dans cette étude.

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 dans d'autres secteurs de l'économie québécoise.

Cette recherche confirme les résultats de d'autres études que nous avons menées ici au Québec et qui ont été menées en Europe. Les sources du harcèlement psychologique sont organisationnelles. Ces mêmes sources détériorent aussi la santé mentale des individus et envenime les rapports sociaux au travail. C'est un problème organisationnel qui prend une ampleur importante parmi les cols bleus que nous avons étudiés dans ce rapport.

La prévalence élevée de la détresse psychologique, des symptômes dépressifs, d'anxiété, de désespoir, des idéations suicidaires et des symptômes de stress post-traumatique sont des indicateurs d'une dégradation importante de la vie organisationnelle et de la santé mentale des cols bleus de la ville de Montréal. Il est déplorable que le harcèlement psychologique soit encore une réalité, surtout dans une grande organisation comme la ville de Montréal. Encore davantage plus déplorable est l'utilisation du dénigrement et de l'humiliation des travailleuses et des travailleurs cols bleus.

On n'a jamais observé, dans toutes les enquêtes que l'on a faites, un groupe de travailleurs aussi stigmatisé. Les cols bleus font un travail difficile et ingrat qui garantit la santé et la sécurité publique, ils n'ont pourtant aucune reconnaissance et subissent de l'humiliation de la part de leur employeur, des médias et des citoyens.

En effet, si le harcèlement subit provient en majorité des supérieurs immédiats, une partie du harcèlement vient également des collègues de travail, ce qui ne dispense pas pour autant l'employeur d'agir pour régler cette situation. La loi est claire sur ce point, c'est la responsabilité de l'employeur d'offrir aux salariés un environnement de travail exempt de harcèlement. Que celui-ci soit effectué par des supérieurs, des subordonnés, des citoyens ou des collègues, c'est à l'employeur d'y voir. La ville ne peut s'en laver les mains et regarder ailleurs. Elle doit agir, faire de la prévention et revoir, notamment, une organisation du travail et un style de gestion nettement déficients et démotivants pour ses employés.

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. 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. Ou encore 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 en faisant le dénigrement de ses employés.

L'entreprise, comme le souligne De Gaulejac (2005), « peut mettre en œuvre des modes de management qui favorisent le harcèlement moral, c'est-à-dire des relations de violence, d'exclusion, de mise en quarantaine » (p. 184). De plus, si on se rappelle des expériences de Stanley Milgram sur l'obéissance, nous sommes des êtres moraux et ce n'est pas parce que l'autorité nous demande d'exécuter des gestes violents que nous devons obéir. Nous avons toujours une marge de manœuvre pour dire non. Cette « gestion » maladroite des ressources humaines se traduit par du harcèlement psychologique au travail. Par conséquent, « lorsque le harcèlement, le stress, la dépression ou plus généralement la souffrance psychique se développent, c'est la gestion même de l'entreprise qui doit être interrogée. Dans la plupart des cas, [et nous avons ici un exemple] le harcèlement n'est pas le fait d'une personne particulière mais d'une situation d'ensemble » (De Gaulejac, 2005 : p. 185).

Finalement, nous aimerions souligner que le milieu de travail a un impact important sur la santé mentale des individus. D'une part, il peut être un facteur structurant, source de plaisir et de bien-être psychologique ; d'autre part, il peut être une source de déstructuration, de souffrances et de problèmes de santé physique et mentale. Une culture qui tolère la violence, l'iniquité et l'injustice est aussi propice aux problèmes de santé mentale. Lorsque toutes les formes de violence, quelle que soit leur gravité, affectant la santé mentale de la personne ciblée sont ignorés, les problèmes de santé risquent fort de dégénérer en maladies dites d'adaptation ou d'engendrer l'alcoolisme, la toxicomanie ; elles peuvent même aller jusqu'à provoquer des accidents de travail ou être à l'origine d'invalidités, voire de suicides.

Il n'y a pas de recette miracle. Il faut s'attaquer aux sources du problème. Nous avons indiqué ici quelques dimensions organisationnelles qu'il faut changer avec urgence !

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Au bas de l'échelle. (1998). *Contre le harcèlement psychologique au travail: une question de dignité*. Montréal: Au bas de l'échelle.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Beck, A. T., Kovacs, M. & Weissman, A. (1975). Hopelessness and Suicidal Behavior. *Journal of the American Medical Association*, 234, 1146-1149.
- 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.
- Burns, J. MacGregor. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row Publishers.
- Chappell, D. & Di Martino, V. (2000). *La Violence au Travail*. Genève: BIT.
- Cobb, S. (1976). Social Support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine* 38, 300-314.
- Craig, S. B. & Gustafson, S.B. (1998). Perceived Leader Integrity Scale: An Instrument for Assessing Employee Perceptions of Leader Integrity. *Leadership Quarterly*, 9(2), 127-145.
- Cru, D. (2001). Le Mal-Être au travail, comment intervenir? *Travail, Genre et Sociétés* 5, 57-73.
- David, H. & Bigaouette, M. (1986). Le poids de l'inaptitude au travail dans les prises de retraite d'une grande municipalité. *Sociologie et Sociétés*, vol 18(2), 47-60.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. Paris : Seuil.

- De Pree, M. (1990). *Diriger est un art*. Paris : Éditions Rivages.
- 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.
- Goffman, E. (1982). *Stigma – Notes on the management of spoiled identity*. New Jersey : Prentice Hall.
- Hirigoyen, M.F. (2004). *Vies Privées – Harcèlement*. Document vidéo. Montréal Cirrus Productions.
- Hirigoyen, M.-F. (1998). *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*. Paris : Syros.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and their Work*. Westport: Greenwood Press.
- 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.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- L'Actualité (2006). *La méthode Tremblay*, par Benoît Aubin. Vol 31(8), 15 mai 2006, p.42-44.
- Ladouceur, R., Marchand, A. & Boisvert, J.-M. (1999). Les troubles anxieux : Approche cognitive et comportementale. Québec : Gaëtan Morin Éditeur.
- 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.
- Margalit, A. (1996). *The Decent Society*. Cambridge : Harvard University Press.
- 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.

- Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol. 32 (3), p.335-356.
- 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.
- Mishara, B. L. & Tousignant, M. (2004). *Comprendre le suicide*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Morin, E. M. (1996). *Psychologies au travail*. Québec : Gaëtan Morin Éditeur.
- 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.
- Shostak, A. B. (1980). *Blue-Collar Stress*. Menlo Park : Addison-Wesley Publishing Company.
- Soares, A. (2004). *Comme 2 + 2 = 5 : Le harcèlement psychologique chez les ingénieur(e)s d'Hydro-Québec*. Montréal : UQAM.

- Soares, A. (2004a). *Vivre au travail quand tout lâche, quand tout casse, quand tout clash : Le harcèlement moral et les pensées suicidaires*. Conférence présentée au 3^e congrès international francophone en prévention du suicide. 13 au 17 décembre 2004 – Poitiers – France.
- Soares, A. (2004b). *Le harcèlement psychologique le syndrome du stress post-traumatique et le soutien social*. Conférence présentée au XIII Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations, 26 à 29 août 2004 – Bologne - Italie
- 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.
- Yammarino, F.J. & Bass, B. (1990). Long-Term Forecasting of Transformational Leadership and its Effects Among Naval Officers : Some Preliminary Findings. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds), *Measures of Leadership* (pp.151-169). West Orange : Leadership Library of America.