



HAL
open science

Le harcèlement moral en milieu professionnel : le cas du service public hospitalier ukrainien

Valériia Zaitseva

► To cite this version:

Valériia Zaitseva. Le harcèlement moral en milieu professionnel : le cas du service public hospitalier ukrainien. Gestion et management. Université d'Auvergne - Clermont-Ferrand I, 2016. Français. NNT : 2016CLF10491 . tel-02175053

HAL Id: tel-02175053

<https://theses.hal.science/tel-02175053>

Submitted on 5 Jul 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

École Doctorale des Sciences Économiques, Juridiques, Politiques et de Gestion
Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management
Université d'Auvergne

**LE HARCELEMENT MORAL EN MILIEU PROFESSIONNEL : LE CAS DU SERVICE
PUBLIC HOSPITALIER UKRAINIEN**

Thèse présentée et soutenue publiquement le 6 juillet 2016
pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion

par

Valériia ZAITSEVA

sous la direction de
Pierre CHAUDAT Maître de conférences HDR

Membres du Jury

| | | |
|---------------------------|---|------------|
| Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY | Professeur des universités Université de Rennes 1 | Président |
| Aline SCOUARNEC | Professeur des universités Université de Caen | Rapporteur |
| Franck BRILLET | Professeur des universités Paris 2 Panthéon-Assas | Rapporteur |
| Samuel MERCIER | Professeur des universités Université de Bourgogne | Suffragant |
| Pierre MATHIEU | Maître de conférences HDR Université Blaise Pascal | Suffragant |
| Pierre CHAUDAT | Maître de conférences HDR Université d'Auvergne | Directeur |

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

À ma maman

Épigraphe

« J'aime bien ce verbe « résister ». Résister, à ce qui nous emprisonne, aux préjugés, aux jugements hâtifs, à l'envie de juger, à tout ce qui est mauvais en nous et ne demande qu'à s'exprimer, à l'envie d'abandonner, au besoin de se faire plaindre, au besoin de parler de soi au détriment de l'autre, aux modes, aux ambitions malsaines, au désarroi ambiant. Résister, et... sourire ».

Marc Lévy « Les enfant de la liberté »

« Danser [...] Continuer à danser tant que tu entendras la musique [...] Ne te demande pas pourquoi. Il ne faut pas penser à la signification des choses. Il n'y en a aucune au départ. Si on commence à y réfléchir, les jambes s'arrêtent. Tous tes liens disparaîtront. Pour toujours. Et tu ne pourras plus vivre que dans ce monde ci, de ce côté. Tu seras aspiré par le monde d'ici. C'est pour ça qu'il ne faut pas t'arrêter. Même si tout te paraît stupide, insensé, ne t'en soucie pas. Tu dois continuer à danser en marquant les pas. Et dénouer peu à peu toutes ces choses durcies en toi ... »

Haruki Murakami « Danse, danse, danse »

Remerciements

Je voudrais en tout premier lieu exprimer mes sincères remerciements et mon profond respect à mon directeur de thèse Monsieur Pierre Chaudat qui a accepté de m'encadrer et qui m'a fait bénéficiaire de ses conseils pratiques tout au long de mon parcours doctoral. Je tiens également à souligner ses qualités humaines qui m'ont aidées à garder confiance en moi face aux difficultés auxquelles j'ai été confrontée.

Ma gratitude s'adresse également aux membres du jury qui ont accepté de lire et d'évaluer mon travail doctoral, à savoir Madame Gwenaëlle Poilpot-Rocaboy, Madame Aline Scouarnec, Monsieur Franck Brillet, Monsieur Samuel Mercier et Monsieur Pierre Mathieu.

Je tiens à témoigner ma gratitude à Monsieur Maurice Chenevoy pour son aide administrative et de m'avoir donné l'opportunité d'intégrer l'Université française, d'abord en qualité d'étudiante d'IUP puis, doctorante du CRCGM. Je remercie également Madame Christine Montraynaud pour le soutien et les mots d'encouragement durant la première année, l'année la plus délicate de ma thèse.

Je remercie Monsieur Mohamed Arouri, le directeur de l'école doctorale, toute l'équipe du CRCGM et plus particulièrement Monsieur Yves Mard et Madame Ntxhee Ly.

Merci également à Monsieur Sylvain Bertel, Monsieur François Cassière, Madame Corinne Rochette pour les responsabilités pédagogiques qu'ils m'ont confiées ainsi que leur bienveillance.

Je tiens également à remercier mes collègues déjà docteurs et futurs docteurs qui ont partagé avec moi les moments de réflexions, de discussions, les moments de bonheur et parfois de tristesse : merci à Guillaume, Mehdi, Abdelilah, Nawfal, Wiam, Emmanuel, Nicolas, Khaola, Sadek, Patrice, Sanaa, Djibril, Yao, Moustafa, Duy, Camille, Julie, Jeremy.

Je remercie vivement Monsieur Abdesamad Zouine. Merci pour ton aide précieuse et ta contribution intellectuelle à cette recherche. Merci pour ton soutien tout au long de ces quatre années de thèse, merci pour ton moral à toute épreuve face à l'impossible.

Je tiens à remercier Madame Duprez. Merci à mes ex-collègues formidables devenus amis Alexia, Loriane, Jennifer, Tiffany, Christina, Carlos Ricardo d'avoir transformé mon travail en moments de plaisir.

Je tiens enfin à adresser ma sincère gratitude et ma profonde affection pour mon professeur de français Madame Tatiana Brajnikova.

Merci à tous les gens qui ont répondu à mon questionnaire et ont participé dans les entretiens. Merci au personnel de l'hôpital obstétrique n°7 de Kharkiv.

Un remerciement spécial pour Monsieur Alexandre Coupé. Je n'oublierai jamais toutes les bonnes choses que tu as faites pour moi. Merci pour ton amitié.

Enfin, je remercie ma tante Galina ainsi que la personne qui m'a consacré sa vie. Merci maman. Merci infiniment pour ton temps, pour ton courage, pour tes sacrifices, pour ta compréhension, pour ton soutien et ton aide précieuse, pour ton avis et tes valeurs. Ce travail n'aurait jamais vu le jour sans toi.

Résumé

L'objectif principal de ce travail doctoral est de clarifier les relations existantes entre les facteurs organisationnels et le harcèlement moral dans le secteur public ukrainien afin de formuler des mesures de prévention de harcèlement psychologique en milieu organisationnel.

A notre humble connaissance, c'est la première étude qui met la lumière sur l'état de harcèlement moral ainsi que sur ses déterminants en Ukraine, où la législation en matière de harcèlement est absente. Cette thèse a également pour ambition de tester l'impact des caractéristiques individuelles de la victime sur le harcèlement moral.

Pour ce faire, nous avons mené notre étude en trois temps. Dans un premier temps, nous avons réalisé une analyse de 450 articles sur le sujet. L'objectif de cette étape était de cerner les principaux facteurs organisationnels influençant le harcèlement moral dans le milieu de l'entreprise à partir d'une définition précise : une durée minimale du harcèlement d'au moins 6 mois et une notion de répétitivité de l'acte d'une façon hebdomadaire ou mensuelle. Il s'est avéré que cinq types de facteurs contribuent à l'explication du harcèlement moral, à savoir : l'organisation du travail, le leadership, la culture organisationnelle et le climat social, le système de récompenses et les changements organisationnels.

Dans un deuxième temps, nous avons réalisé une étude exploratoire qualitative visant à affiner les résultats d'analyse de la littérature par des éléments propres au terrain ukrainien. 12 entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des spécialistes médicaux travaillant dans l'hôpital obstétrique de Kharkiv (Ukraine). La finalité de cette étape s'est concrétisée par la construction du modèle de recherche.

Enfin, dans un troisième temps, une étude confirmatoire quantitative nous a permis de tester statistiquement des liens entre quatorze facteurs organisationnels et trois dimensions du harcèlement moral.

Le harcèlement moral a été mesuré à travers une méthode béhavioriste (NAQ, Einarsen et al., 1994). Pour mesurer les variables organisationnelles, nous avons constitué notre propre questionnaire en nous inspirant de plusieurs échelles de mesures testées et validées dans des recherches antérieures. Les démarches de validation transculturelle d'un questionnaire de Vallerand (1989) ont été ensuite appliquées.

Au cours de cette étude quantitative, 243 personnes ont été questionnées. 35% sont victimes du harcèlement régulier durant les 6 mois précédant la recherche. Il ressort de notre analyse que le fait d'être un homme augmente la probabilité d'être harcelé. Quant aux facteurs organisationnels, il s'avère que le conflit de rôle, le conflit au travail, le soutien social et l'autorité décisionnelle sont les déterminants majeurs du harcèlement moral dans le contexte ukrainien.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| LISTE DES TABLEAUX | 11 |
| LISTE DES FIGURES | 13 |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS..... | 15 |
| INTRODUCTION..... | 16 |
| Enjeux et intérêts de la recherche..... | 18 |
| <i>Croissance de la violence au travail dans les milieux organisationnels contemporains..</i> | 18 |
| <i>Harcèlement moral comme phénomène organisationnel dans la société ukrainienne</i> | 19 |
| <i>Intérêts des structures hospitalières comme terrain de recherche</i> | 26 |
| Problématique, objectifs et questions de recherche | 30 |
| Positionnement épistémologique..... | 31 |
| Design de recherche | 34 |
| Structure de la thèse | 36 |
| PARTIE I REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LE HARCÈLEMENT MORAL, LES DÉTERMINANTS ORGANISATIONNELS DU HARCÈLEMENT MORAL ET LE MODÈLE GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE | 38 |
| CHAPITRE I PHÉNOMÈNE DU HARCÈLEMENT MORAL..... | 39 |
| Introduction | 41 |
| 1.1 CONCEPT DU HARCÈLEMENT MORAL..... | 42 |
| 1.1.1 Définition du harcèlement moral..... | 42 |
| 1.1.1.1 Harcèlement psychologique ou moral. État de fait actuel..... | 42 |
| 1.1.1.2 Bullying..... | 45 |
| 1.1.1.3 Mobbing | 46 |
| 1.1.2 Caractéristiques du harcèlement moral | 46 |
| 1.1.2.1 Nature du harcèlement | 46 |
| 1.1.2.2 Objectif détruisant..... | 47 |
| 1.1.2.3 Fréquence des actes commis | 48 |
| 1.1.2.4 Durée des attaques..... | 48 |
| 1.1.2.5 Déséquilibre du pouvoir | 48 |
| 1.1.2.6 Intentionnalité | 49 |
| 1.1.3 Définition de harcèlement moral retenue | 49 |
| 1.2 DIFFÉRENTES FORMES DU HARCELEMENT MORAL..... | 50 |

| | |
|--|----|
| 1.3 CARACTÈRE DU HARCÈLEMENT MORAL | 52 |
| 1.3.1 Harcèlement moral barbare | 52 |
| 1.3.2 Harcèlement moral comme une forme du conflit interpersonnel..... | 52 |
| 1.3.3 Harcèlement moral comme une forme du pouvoir et de la manipulation perverse . | 55 |
| 1.3.4 Harcèlement moral comme un élément de la culture organisationnelle | 56 |
| 1.4 PROCESSUS DU HARCELEMENT MORAL | 58 |
| 1.5 ANTECEDENTS DU HARCELEMENT MORAL..... | 61 |
| 1.5.1 Antécédents individuels du harcèlement moral..... | 62 |
| 1.5.1.1 Thèses expliquant la prédisposition à être agresseur | 62 |
| 1.5.1.2 Thèses expliquant la vulnérabilité individuelle associée au harcèlement moral... | 67 |
| 1.5.2 Antécédents situationnels et organisationnels du harcèlement moral | 67 |
| 1.6 REPOSES FACE AU HARCÈLEMENT MORAL | 68 |
| 1.6.1 Réponses individuelles..... | 68 |
| 1.6.2 Réponses organisationnelles | 68 |
| 1.7 CONSEQUENCES DU HARCELEMENT MORAL | 69 |
| 1.7.1 Conséquences individuelles | 69 |
| 1.7.2 Conséquences sociales | 70 |
| 1.7.3 Conséquences organisationnelles..... | 70 |
| 1.7.4 Conséquences sociétales | 71 |
| Conclusion..... | 72 |
| CHAPITRE II LES PRINCIPAUX DETERMINANTS ORGANISATIONNELS | |
| INFLUENÇANT LE HARCÈLEMENT MORAL: UNE ANALYSE D'UNE REVUE DE | |
| LITTERATURE | |
| 73 | |
| Introduction | 75 |
| 2.1 Méthodologie de recherche et données acquises..... | 75 |
| 2.2 Les facteurs fréquemment associés au harcèlement moral | 79 |
| 2.2.1 Organisation et design du travail..... | 80 |
| 2.2.2 Leadership | 85 |
| 2.2.3 Les changements organisationnels | 88 |
| 2.2.4 Culture organisationnelle et climat social | 89 |
| 2.2.6 Stress et tension..... | 96 |
| Conclusion..... | 98 |

| | |
|--|-----|
| CHAPITRE III CADRE THÉORIQUE | 99 |
| Introduction | 101 |
| 3.1 Théories expliquant la nature de l'agression humaine en milieu organisationnel | 101 |
| 3.1.1 Théorie de la frustration-agression révisée par Berkowitz (1989)..... | 101 |
| 3.1.2 Théorie générale de la tension (Agnew, 2001)..... | 104 |
| 3.2 Modèles théoriques expliquant l'impact de l'organisation du travail sur le comportement agressif | 107 |
| 3.2.1 « Vitamin » modèle, Warr (1987)..... | 107 |
| 3.2.2 Modèle du comportement contreproductif, Fox et al. (2001) | 113 |
| 3.2.3 Model de Leymann (1996b)..... | 115 |
| 3.2.4 Modèle interactionniste, Neuman et Baron (2010) | 117 |
| 3.3 Modèle conceptuel de l'étude | 120 |
| Conclusion..... | 122 |
| PARTIE II DEMARCHE MÉTHODOLOGIQUE, ANALYSES DES ÉTUDES QUALITATIVE ET QUANTITATIVE, DISCUSSION DES RÉSULTATS | |
| | 123 |
| CHAPITRE IV ÉTUDE QUALITATIVE : MÉTHODOLOGIE, ANALYSES, RÉSULTATS | |
| | 124 |
| Introduction | 126 |
| 4.1 Étude qualitative comme une méthode de recueil de données scientifiques..... | 126 |
| 4.1.1 Objectifs de l'étude qualitative | 126 |
| 4.1.2 Méthodologie générale de l'étude qualitative | 127 |
| 4.2. L'entretien semi-directif comme une méthode de recherche | 127 |
| 4.2.1 Le recueil de données : technique et sélection des répondants | 127 |
| 4.2.2 Présentation du guide d'entretien..... | 128 |
| 4.2.3 Présentation de l'échantillon | 130 |
| 4.3 Méthodes d'analyse des données | 132 |
| 4.3.1 Analyse lexicale des données | 132 |
| 4.3.1.1 Procédure d'analyse lexicale des données | 132 |
| 4.3.1.2 Résultats des analyses lexicale et relationnelle..... | 132 |
| 4.3.2 Analyse thématique de contenu..... | 143 |
| 4.3.2.1 Procédure d'analyse thématique de contenu | 144 |
| 4.3.2.2 Résultat de l'analyse thématique de contenu | 148 |
| 4.4 Hypothèses de recherche | 178 |

| | |
|--|-----|
| 4.5 Construction du modèle de recherche | 179 |
| Conclusion..... | 181 |
| CHAPITRE V ÉTUDE QUANTITATIVE..... | 182 |
| Introduction | 184 |
| 5.1 Méthodologie de l'étude quantitative..... | 184 |
| 5.2 Présentation du questionnaire..... | 185 |
| 5.3 Description de l'échantillon | 187 |
| 5.4 Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure | 189 |
| 5.4.1 Analyse de fiabilité (Alpha de Cronbach)..... | 189 |
| 5.4.2 Analyse factorielle en composantes principales (AFC) | 191 |
| 5.5 Présentation des résultats descriptifs..... | 198 |
| 5.5.1 Résultats descriptifs de l'échantillon | 198 |
| 5.5.2 Résultats descriptifs relatifs aux victimes de harcèlement moral (NAQ-R) | 203 |
| 5.5.2.1 Harcèlement lié au travail (NAQ-W)..... | 205 |
| 5.5.2.2 Harcèlement lié à la personne (NAQ-P) | 206 |
| 5.5.2.3 Harcèlement physique (NAQ-Ph)..... | 206 |
| 5.6 Résultats par hypothèse..... | 207 |
| Conclusion..... | 223 |
| CHAPITRE VI DISCUSSION DES RÉSULTATS..... | 224 |
| Introduction | 226 |
| 6.1 Retour sur les caractéristiques d'échantillons | 226 |
| 6.2 Retour sur les résultats d'études empiriques | 227 |
| 6.2.1 Discussion des résultats de l'étude qualitative..... | 227 |
| 6.2.1.1 Retour sur les antécédents organisationnels du harcèlement moral..... | 227 |
| 6.2.1.2 Retour sur le profil des personnes participées dans l'étude qualitative et les thèmes abordés | 228 |
| 6.2.1.3 Retour sur une expérience de harcèlement moral vécue par les répondants..... | 229 |
| 6.2.1.4 Retour sur les réponses face au harcèlement moral | 229 |
| 6.2.1.5 Retour sur les conséquences de harcèlement moral..... | 230 |
| 6.2.2 Discussion des résultats de l'étude quantitative..... | 230 |
| 6.2.2.1 Retour sur la méthode de mesure de harcèlement moral | 230 |
| 6.2.2.2 Retour sur le nombre de victimes de harcèlement moral..... | 231 |
| 6.2.2.3 Retour sur le rôle des caractéristiques démographiques et celles du travail dans les incidents de harcèlement moral..... | 232 |

| | |
|---|-----|
| 6.2.2.4 Retour sur le rôle des facteurs organisationnels dans les incidents de harcèlement moral..... | 233 |
| Conclusion..... | 241 |
| CONCLUSION GENERALE | 242 |
| Contributions théoriques | 244 |
| Contributions méthodologiques | 245 |
| Contributions empiriques et implications managériales | 247 |
| Limites et perspectives de la recherche..... | 252 |
| BIBLIOGRAPHIE | 255 |
| ANNEXES | 277 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|-----|
| Tableau 1 Posture épistémologique | 31 |
| Tableau 2 Approche méthodologique adaptée dans les études recensées | 78 |
| Tableau 3 Facteurs fréquemment associés au harcèlement moral..... | 79 |
| Tableau 4 Modèle du guide d'entretien utilisé | 129 |
| Tableau 5 Profil des répondants (étude qualitative) | 131 |
| Tableau 6 Nombre d'occurrences pour chaque groupe de mots avec le même radical..... | 133 |
| Tableau 7 Ensemble des nœuds émergés lors de la première étape du codage..... | 145 |
| Tableau 8 Facteurs organisationnels émergés à partir des entretiens semi-directifs auprès des spécialistes hospitaliers ukrainiens..... | 151 |
| Tableau 9 Les actes négatifs cités par les interviewés durant les entretiens | 171 |
| Tableau 10 Valeur d'alpha de Cronbach pour la variable « Harcèlement moral»..... | 190 |
| Tableau 11 Score final des valeurs d'alpha de Cronbach pour toutes les variables de l'échelle de mesure..... | 190 |
| Tableau 12 Récapitulatif de la variance totale expliquée pour « Harcèlement moral »..... | 195 |
| Tableau 13 Matrice des composantes après la rotation pour « Harcèlement moral » | 197 |
| Tableau 14 Type d'établissement et le sexe des répondants..... | 199 |
| Tableau 15 Type d'établissement et le poste occupé..... | 199 |
| Tableau 16 Type d'établissement et l'âge des répondants..... | 200 |
| Tableau 17 Type d'établissement et les heures de travail..... | 201 |
| Tableau 18 Ancienneté en fonction de type d'établissement | 201 |
| Tableau 19 Ancienneté et le sexe des répondants..... | 202 |
| Tableau 20 Résultat du test de corrélation pour le NAQ-W..... | 208 |
| Tableau 21 Résultat du test de corrélation pour le NAQ-P | 209 |
| Tableau 22 Résultat du test de corrélation pour NAQ-Ph..... | 210 |
| Tableau 23 Résultat du test de régression pour le NAQ-W (1)..... | 212 |
| Tableau 24 Résultat du test de régression pour le NAQ-W (2)..... | 212 |
| Tableau 25 Résultat du test de régression pour le « NAQ-W » (3)..... | 213 |
| Tableau 26 Résultat du test de régression pour le « NAQ-W » (4)..... | 213 |
| Tableau 27 Résultat du test de régression pour le « NAQ-P » (1) | 214 |

| | |
|---|-----|
| Tableau 28 Résultat du test de régression pour le « NAQ-P» (2) | 214 |
| Tableau 29 Résultat du test de régression pour le « NAQ-P» (3) | 214 |
| Tableau 30 Résultat du test de régression pour le « Harcèlement lié à la personne» (4)..... | 215 |
| Tableau 31 Résultat du test de régression pour le « Harcèlement physique» (1)..... | 216 |
| Tableau 32 Résultat du test de régression pour le « Harcèlement physique» (2)..... | 216 |
| Tableau 33 Résultat du test de régression pour le « Harcèlement physique» (3)..... | 217 |
| Tableau 34 Résultat du test de régression pour le modèle « NAQ-W & Variables organisationnelles & Variables de contrôle » 1 | 218 |
| Tableau 35 Résultat du test de régression pour le modèle « NAQ-W & Variables organisationnelles & Variables de contrôle » 2 | 218 |
| Tableau 36 Résultat du test de régression pour le modèle « NAQ-W & Variables organisationnelles & Variables de contrôle » 3 | 218 |
| Tableau 37 Résultat du test de régression pour le modèle « NAQ-W & Variables organisationnelles & Variables de contrôle » 4 | 219 |
| Tableau 38 Le résultat du test de régression pour le sous-échantillon « femmes » | 220 |
| Tableau 39 Le résultat du test de régression pour le sous-échantillon « hommes »..... | 221 |
| Tableau 40 Résultats par hypothèse | 222 |
| Tableau 41 Tableau récapitulatif de l'analyse de régression pour l'échantillon composé de Femme..... | 295 |
| Tableau 42 Tableau récapitulatif de l'analyse de régression pour l'échantillon composé d'Hommes | 295 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|-----|
| Figure 1 Les agissements harcelants | 19 |
| Figure 2 Les raisons du harcèlement moral en milieu professionnel ukrainien..... | 20 |
| Figure 3 Droits du travail bafoués..... | 23 |
| Figure 4 Les principales étapes de recherche..... | 35 |
| Figure 5 Modèle d'escalade du conflit interpersonnel (Glasl, 1994)..... | 54 |
| Figure 6 Processus du harcèlement moral (Einarsen S. et al., 2010)..... | 60 |
| Figure 7 Niveaux d'analyse du harcèlement moral (inspirés de Belsky, 1980)..... | 61 |
| Figure 8 Design de recherche de 68 articles retenus | 77 |
| Figure 9 Les antécédents du harcèlement moral par ordre d'importance | 97 |
| Figure 10 Représentation graphique de la théorie de la frustration-agression, Berkowitz (1989) | 104 |
| Figure 11 Représentation graphique de la théorie générale de la tension, Agnew (2001) | 106 |
| Figure 12 Représentation graphique de « Vitamin » modèle, Warr (1987)..... | 107 |
| Figure 13 Représentation graphique du modèle du comportement contre-productif , Fox et al. (2001) | 115 |
| Figure 14 Représentation graphique du modèle de harcèlement moral, Leymann (1996b) .. | 116 |
| Figure 15 Modèle d'agression selon la perspective interactionniste..... | 119 |
| Figure 16 Modèle conceptuel de recherche..... | 121 |
| Figure 17 Espace de travail N-vivo lors de la 1ère étape d'encodage | 144 |
| Figure 18 Espace de travail N-vivo lors de la deuxième étape d'encodage..... | 147 |
| Figure 19 Espace de travail N-vivo lors de la troisième étape du codage | 148 |
| Figure 20 Antécédents organisationnels du harcèlement moral émergés à partir des entretiens semi-directifs auprès des spécialistes hospitaliers ukrainiens..... | 150 |
| Figure 21 Sexe des répondants et les facteurs organisationnels abordés | 164 |
| Figure 22 Age des répondants et les facteurs organisationnels abordés..... | 164 |
| Figure 23 Ancienneté des répondants et les facteurs organisationnels abordés | 165 |
| Figure 24 Techniques du harcèlement moral évoquées par les répondants lors des entretiens semi-directifs..... | 170 |
| Figure 25 Techniques du harcèlement en fonction du sexe des répondants..... | 172 |
| Figure 26 Techniques du harcèlement moral en fonction de l'âge de la victime | 173 |

| | |
|---|-----|
| Figure 27 Techniques du harcèlement en fonction de l'ancienneté de la victime..... | 173 |
| Figure 28 Liens entre le harcèlement moral et les facteurs organisationnels..... | 175 |
| Figure 29 Modèle des réponses individuelles face au harcèlement moral..... | 177 |
| Figure 30 Conséquences de harcèlement moral dans l'établissement de recherche..... | 177 |
| Figure 31 Modèle de recherche..... | 180 |
| Figure 32 Principales étapes de construction de l'échelle de mesure..... | 184 |
| Figure 33 AFC – Graphique des valeurs propres pour «Facteurs organisationnels»..... | 194 |
| Figure 34 Graphique des valeurs propres pour « Harcèlement moral »..... | 196 |
| Figure 35 Repartition des actes vexatoires constituant le harcèlement régulier..... | 204 |
| Figure 36 Tous types de harcèlement selon le sexe des répondants..... | 205 |

LISTE DES ABRÉVIATIONS

| | | |
|--------|---|-------------------------------------|
| RO | – | Ressources organisationnelles |
| SS | – | Soutien social |
| CPs | – | Charge psychologique |
| Lead | – | Leadership |
| JO | – | Justice organisationnelle |
| Rém | – | Rémunération |
| CE | – | Conditions environnementales |
| AR | – | Ambigüité de rôle |
| CR | – | Conflit de rôles |
| CIT | – | Climat au travail |
| HT | – | Horaires de travail |
| ChO | – | Changements organisationnels |
| Cph | – | Charge physique |
| CoT | – | Contrôle au travail |
| CoI | – | Conflit interpersonnel |
| EF | – | Travail dans une équipe féminine |
| QuaT | – | Quantité de travail |
| RC | – | Risque et peur d'être contaminé |
| TrP | – | Travail avec le public |
| NAQ-R | – | Harcèlement moral |
| NAQ-W | – | Harcèlement moral lié au travail |
| NAQ-P | – | Harcèlement moral lié à la personne |
| NAQ-Ph | – | Harcèlement physique |

INTRODUCTION

Plan de l'Introduction

| | |
|--|----|
| Enjeux et intérêts de la recherche..... | 18 |
| <i>Croissance de violence au travail dans les milieux organisationnels contemporains</i> | 18 |
| <i>Harcèlement moral comme phénomène organisationnel dans la société ukrainienne</i> | 19 |
| <i>Intérêts des structures hospitalières comme terrain de recherche</i> | 26 |
| Problématique, objectifs et questions de recherche | 30 |
| Positionnement épistémologique..... | 31 |
| Design de recherche | 34 |
| Structure de la thèse | 36 |

Enjeux et intérêts de la recherche

Croissance de la violence au travail dans les milieux organisationnels contemporains

Aujourd'hui, de plus en plus d'organisations dans le monde font face à la détérioration des conditions de travail qui induit des risques de souffrances physiques et psychologiques pour les employés. En 2010, 14% des salariés européens étaient exposés à la violence ou au harcèlement psychologique (Eurofound, 2015), tandis qu'aux États-Unis, cet indice atteignait 27% en 2014 (Namie, Christensen, et Phillips, 2014).

Selon l'Institut national de la santé et de la sécurité professionnelle (NIOSH, USA), la violence représente une menace physique et/ou psychologique dirigée contre le salarié sur le lieu de travail. La violence peut se définir comme « *la forme de comportement négatif ou d'action, dans les relations entre deux personnes ou plus, caractérisée par une agressivité, parfois répétée, parfois sporadique, qui a des effets négatifs sur la sécurité, la santé et le bien-être des travailleurs* (Di Martino, Hoel, et Cooper, 2003) ». La violence au travail englobe les concepts de harcèlement et d'agression et peut se manifester par des brimades, injures, discriminations, intimidations et autres.

Un nombre important de victimes de violence professionnelle est observé aux Pays-Bas (10%), en France et au Royaume-Uni (9%) et en Irlande (8%), tandis que la Turquie, le Portugal, la Roumanie et la Bulgarie affichent le niveau de violence le plus élevé en Europe (Malgorzata, 2009).

Dans le cadre de cette thèse, nous allons porter une attention particulière au harcèlement moral en milieu organisationnel. Le taux de ce dernier est marquant en Finlande (17%) et aux Pays-Bas (12%) (Malgorzata 2009). Aux États-Unis, le pourcentage des victimes de harcèlement moral est presque deux fois plus élevé par rapport à l'Europe et représente 27%, soit 37 millions de travailleurs (Namie, Christensen, et Phillips, 2014). Les résultats d'une étude menée auprès de 50 salariés du secteur d'enseignement pakistanais indique également que la majorité des répondants (80%) souffre d'intimidations (Naseer et Khan, 2015). Les indicateurs élevés de violence professionnelle dans la plupart des pays observés nous incitent à poursuivre les recherches dans le contexte ukrainien, inexploré jusqu'à présent.

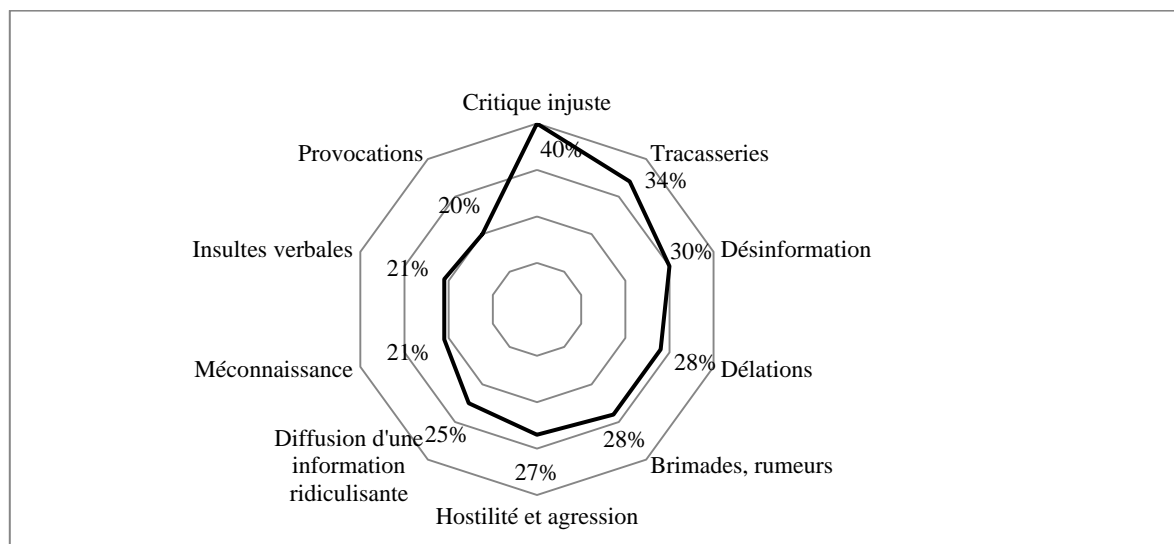
Harcèlement moral comme phénomène organisationnel dans la société ukrainienne

L'Ukraine est un des pays d'ex-Union Soviétique qui a obtenu l'indépendance en 1991. De nos jours, ce pays se retrouve dans une situation de transition, caractérisée par des lacunes dans la législation et par l'imperfection du régime règlementaire.

L'intérêt de l'Ukraine comme terrain de recherche s'explique par des statistiques relatant un taux significatif de harcèlement moral, alors que l'absence d'un arsenal législatif en termes de harcèlement contribue à la propagation de ce phénomène dans le milieu organisationnel.

Une étude récente, réalisée par l'agence internationale HeadHunter Ukraine (2013)¹, montre que 83% des cols blancs ukrainiens souffrent de *mobbing* : 46% des personnes interrogées ont déclaré être victimes de harcèlement moral, 40% ont observé de tels faits au sein de leur organisation, 9% ont déclaré participer au processus de harcèlement et seulement 17% n'ont jamais subi ce comportement. La [figure 1](#) montre les différents agissements faisant partie du harcèlement moral et ayant eu lieu dans les organisations ukrainiennes.

Figure 1 Les agissements harcelants



Les résultats montrent que 42% des incidents du harcèlement proviennent du supérieur, dans 30% des cas, ils se passent entre collègues du même niveau hiérarchique. Le

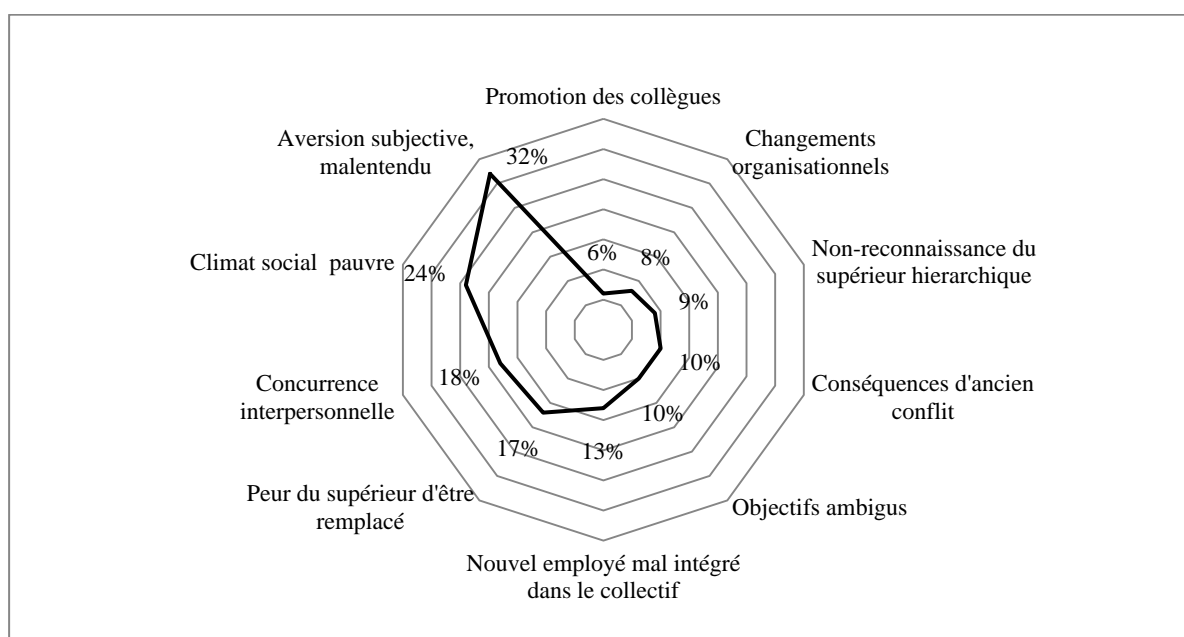
¹ <https://hh.ua/>

harcèlement ascendant collectif se déclare dans 6% des cas. Il est intéressant de voir que dans les PME ukrainiennes, le harcèlement vertical est observé dans 40% des incidents, tandis que dans les grandes entreprises, ce taux ne dépasse pas 25%.

Quant aux conséquences du *mobbing*, dans 55% des cas le harcelé démissionne, 4% des agresseurs et 3% des défenseurs des victimes sont licenciés, et seulement 10% des protagonistes signent un pacte de non-agression.

Cette même agence HeadHanter Ukraine a mis l'accent sur les raisons conduisant les employés à commettre les gestes harcelants (rf. [Figure 2](#)).

Figure 2 Les raisons du harcèlement moral en milieu professionnel ukrainien



Selon les travaux de recherche antérieure, la majorité des supérieurs hiérarchiques préfèrent ignorer les conflits et ne pas intervenir (47%), ou intervenir quand le conflit atteint un niveau critique (25%). Ce n'est que 4% des supérieurs qui essaient de résoudre le problème dès son apparition.

Un autre problème qui nous empêche d'évaluer la situation réelle du harcèlement moral au travail réside dans l'ambiguïté des données statistiques proposées par les institutions officielles. D'après le Service national de statistique (UkrStat), en 2011, seulement 0,6% des femmes et 0,5% des hommes sont victimes du harcèlement sexuel, tandis que les données de l'agence HeadHunter Ukraine témoignent que 5% des hommes et 10% des femmes reçoivent régulièrement des propositions à caractère intime sur leur lieu de travail. De même, d'après

les résultats de recherche de l'agence HeadHunter, 83% des salariés interrogés en 2013 souffraient du harcèlement moral², alors que le Service national de statistique affirme qu'en 2006, seulement 3,8% des personnes interrogées ont vécu la violence et l'agression psychologique en milieu de travail.

Droit peu développé

La question de la dignité au travail et de la réputation professionnelle fait l'objet de plusieurs dispositions juridiques ukrainiennes. Ainsi, la vie, la santé, la dignité, la sécurité et l'inviolabilité de la personne sont les valeurs sociales les plus nobles de la Constitution ukrainienne (Partie 1, art. 3).

Le Code civil ukrainien (partie 2, art.297) précise, quant à lui, que la personne a le droit de déposer des plaintes, de riposter (art .94, 277 Code Civil 435-15) au cas où les tiers diffusent une information fausse et négative qui est susceptible de porter atteinte aux droits personnels non patrimoniaux. Par la diffusion d'information, il faut comprendre la publication dans des revues, dans des magazines, la diffusion d'information à la radio, par le biais d'Internet ou l'utilisation d'autres moyens de télécommunication, la diffusion d'information pendant les discours publics, dans les réseaux sociaux et autres. L'information fausse et négative est celle qui accuse la personne de manquement aux principes moraux, de comportement non-éthique dans la vie privée, politique et sociale, et qui selon la victime peut contrevenir à ses droits personnels non patrimoniaux en mettant en doute sa dignité et sa réputation professionnelle.

Selon le Code Civil (art. 277, 435-15), seule l'information écrite portant atteinte à la dignité de la personne peut faire l'objet de plaintes portées par la victime. Ainsi, les jugements, les rumeurs, l'évaluation critique du travail ne peuvent pas faire l'objet de plaintes, puisqu'il est impossible de vérifier leur véracité ou de les réfuter. Tant que les lois ne précisent pas la définition de la dignité ni de la réputation personnelle, le résultat du procès judiciaire dépend essentiellement des compétences du juge ainsi que de la manière dont il va traiter ces principes moraux.

² file:///C:/Users/vazaitse/AppData/Roaming/Mozilla/Firefox/Profiles/bnxpozcz.default/zotero/storage/79UBD9ZK/13048.html

A présent, la politique de l'Ukraine se caractérise par la volonté d'intégrer l'Europe. Afin de se rapprocher du niveau social et économique européen, l'Ukraine s'engage à mettre en œuvre un ensemble de dispositions de la Charte Sociale Européenne. Cette Charte est un traité du Conseil de l'Europe qui garantit les droits sociaux et économiques fondamentaux ainsi qu'un large éventail de droits de l'homme liés à l'emploi, au logement, à la santé, à l'éducation, à la protection sociale et aux services sociaux³.

L'Ukraine a signé la Charte Sociale Européenne en décembre 2006 et s'engage à répondre aux exigences de 76 paragraphes sur 98. Les paragraphes sont partagés entre quatre groupes thématiques, qui font chacun l'objet d'un travail et d'un rapport du Ministère du travail et de la politique sociale de l'Ukraine. A son tour, le Comité économique et social européen examine et évalue la situation nationale et sa conformité aux règlements de la Charte en se basant sur des informations figurant dans un rapport soumis par le Ministère.

Le troisième groupe thématique, nommé « Les Droits au travail », englobe les paragraphes 2, 4, 5, 6, 21, 22, 28, 29, 26, à savoir : les droits aux conditions de travail et à la rémunération équitable, les droits syndicaux, le droit à la négociation collective, le droit à l'information et à la consultation, le droit à la participation dans la détermination et l'amélioration des conditions de travail, le droit aux représentants des salariés, le droit à l'information et à la consultation relatives aux procédures de licenciement collectif et le droit à la dignité au travail.

Le rapport sur le troisième groupe a été envoyé aux experts du Comité économique et social européen pour la première fois le 6 octobre 2009. La faiblesse de la législation, la responsabilité des employeurs devant les victimes de harcèlement moral ont été marquées comme des points faibles par le Comité économique et social européen. Le Comité a critiqué une protection insuffisante des victimes, l'impossibilité de s'adresser aux institutions indépendantes, le caractère subjectif du traitement des incidents du harcèlement psychologique par les juges. Le Comité européen d'évaluation met l'accent sur le caractère des preuves du harcèlement moral présentées par la victime auprès du juge. Ainsi, une plainte portée par la victime doit être un élément principal pour pouvoir persuader le juge de l'innocence de la victime et de l'injustice des actes commis par l'agresseur. Le juge est

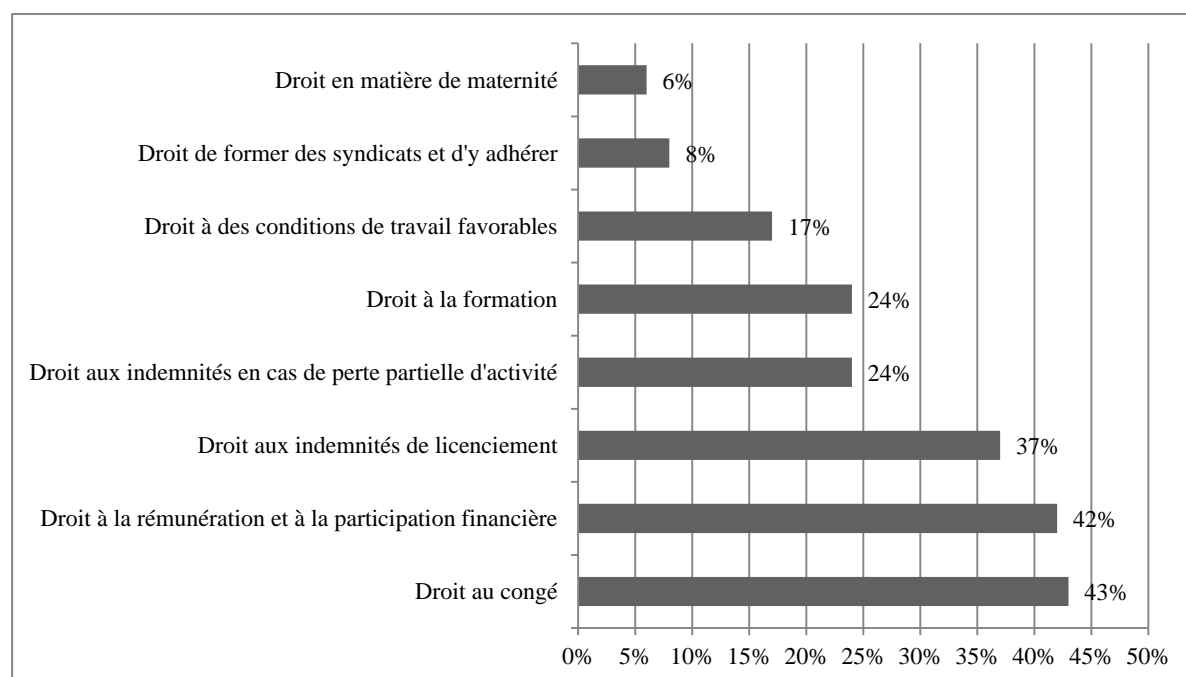
³ Conseil de l'Europe: <http://www.coe.int/fr/>

censé protéger le harcelé, lui accorder une assistance nécessaire ainsi qu'une indemnisation des dommages psychologiques et sanctionner l'agresseur. Le dernier rapport national a été soumis à une évaluation en janvier 2015. De nouveau, le Comité économique et social européen a souligné la non-conformité des dispositions des paragraphes du troisième groupe thématique aux standards européens. En termes de législation, le Comité reproche à l'ensemble des institutions législatives ukrainiennes l'absence de mesures de protection efficaces contre le harcèlement sexuel et psychologique des salariés ukrainiens.⁴

Une difficile application de la loi

Un autre point qui mérite d'être abordé, est la difficulté d'appliquer la législation en Ukraine. L'existence d'actes juridiques ne suffit pas pour que le système fonctionne correctement. Selon les résultats d'une étude⁵ réalisée par l'agence HeadHunter Ukraine, en 2013 les droits de travail de 74% (n = 1234) des personnes interrogées ont été bafoués (cf. [Figure 3](#)). Parmi ces 74% des victimes, seulement 10% ont réussi à les défendre contre 53% qui ont échoué.

Figure 3 Droits du travail bafoués



⁴ <http://Interfax.com.ua>

⁵ <http://hh.ua/article/13846>

Afin de défendre ses droits du travail, les salariés-victimes ont choisi comme stratégies : un dialogue avec l'employeur (42%), un conseil des collègues (30%), une consultation juridique (12%), un recours au syndicat (2%) et l'inaction (1%). Les résultats montrent que les gens se méfient de s'adresser aux syndicats et aux institutions externes. De plus, l'inaction des syndicats n'assure pas le résultat attendu et la faiblesse de la législation détourne les salariés de rechercher des solutions juridiques, à quoi s'ajoutent les frais élevés des consultations.

Phénomènes négatifs : stress, burnout, conflit interpersonnel

Nous aimerions nous arrêter dans cette partie sur quelques autres phénomènes négatifs se produisant sur le lieu de travail en Ukraine et souvent considérés dans la littérature comme les déterminants du harcèlement psychologique. Il s'agit notamment du stress au travail, du burnout et du conflit interpersonnel.

Sur 2092 personnes interrogées par l'agence de recrutement « Rabota.ua »⁶, le niveau du stress au travail est évalué comme trop élevé par 9% des salariés ukrainiens, 30% l'expriment élevé et 42% moyen. Parmi les raisons d'émergence du stress, les répondants ont cité : une charge de travail, une deadline, une très grande responsabilité et une rémunération faible. Quant aux réponses individuelles : 36% des victimes ne font rien pour lutter contre le stress, 26% cherchent un « bouc émissaire » pour se libérer des émotions négatives et seulement 2% s'adressent aux spécialistes pour bénéficier de l'aide psychologique.

Le rapport publié par HeadHunter⁷ relatif aux résultats d'épuisement professionnel dévoile que 25% des personnes interrogées (n = 1200) ont vécu en 2013 un épuisement professionnel, 17% ne l'ont jamais subi, mais savent bien de quoi il s'agit et 21% ignorent le phénomène. Le plus souvent, les victimes de burnout sont les dirigeants, les managers, les spécialistes en GRH et les médecins (93,33% des médecins interrogés). La plupart des répondants relie son épuisement au stress (53%), à l'absence de possibilités de promotion professionnelle (45%), à la tension de la part de l'administration (38%) et à la monotonie au

⁶ file:///C:/Users/vazaitse/AppData/Roaming/Mozilla/Firefox/Profiles/bnxpozcz.default/zotero/storage/5HIJ7TV8/bole-80-ukraincev-schitajut-svoju-rabotu-stressovoj-169359.html

⁷ file:///C:/Users/vazaitse/AppData/Roaming/Mozilla/Firefox/Profiles/bnxpozcz.default/zotero/storage/VQ559HC3/18205.html

travail (24%).

Enfin, après avoir analysé les réponses des personnes en activité professionnelle, l'agence HeadHunter divulgue que seulement 3% (n = 1132) des répondants ne sont pas en conflit avec leurs collègues, alors que la majorité des répondants est confronté à des situations conflictuelles plusieurs fois par semaine. Parmi les raisons de conflits les plus répandues, on trouve les approches divergentes du travail, l'antipathie personnelle et la culture conflictuelle dans l'organisation.

A l'issue de cette partie, nous pouvons constater qu'en Ukraine, les investigations portant sur la santé et les souffrances au travail ne sont pas nombreuses. Seule une image donnée par les agences de recrutement HeadHunter et Rabota.ua nous permet de nous assurer de la présence de brimades et des intimidations sur les lieux de travail ukrainiens.

Pour cette raison, nous voudrions étudier plus profondément le sujet de harcèlement moral dans le secteur hospitalier ukrainien, dont l'intérêt est présenté dans la section suivante.

Intérêts des structures hospitalières comme terrain de recherche

Les hôpitaux publics constituent notre terrain de recherche pour plusieurs raisons, dont la première est leur complexité. Vassy (1999) décrit le secteur médical comme une structure complexe : à part un but commun organisationnel, chaque spécialiste a ses propres objectifs à atteindre.

Complexité de rôles professionnels

La complexité des organismes médicaux est aussi conditionnée par la multiplicité des rôles joués par le même spécialiste dans le processus de communication. Le fonctionnement de l'hôpital est un processus de négociation permanente des professionnels, dont les intérêts divergent. Cette divergence s'explique par le fait que les professionnels médicaux appartiennent aux différents échelons hiérarchiques, qu'ils ont différentes spécialités et ont besoin l'un de l'autre pour assurer la survie de l'organisation, sa haute réputation professionnelle et la réalisation d'un objectif commun. La négociation est un processus de dialogue social entre les individus où chacun joue son rôle et possède un statut social. Les personnes apprennent la situation conformément au statut occupé et réagissent dans le cadre de ce rôle. Ainsi, lorsque les gens agissent dans le cadre de leurs rôles déterminés par le statut social, la communication et l'interaction sont homogènes, unidimensionnelles, simples et faciles à gérer. Mais l'interaction, c'est plus que la rencontre de deux rôles, car un individu peut jouer plusieurs rôles en même temps : le médecin est simultanément un père et peut jouer ce rôle vis-à-vis d'un jeune patient du même âge que ses enfants; il est aussi un homme vis-à-vis d'une femme-médecin ou femme-patiente. En réalité, le mode d'interaction peut changer à tout moment. Le changement de rôle génère une modification des rôles d'autres personnes et en conséquence, change les relations entre elles. Étant donné que tous les rôles ne sont pas compatibles, la substitution d'un rôle peut faire émerger le conflit, l'incompréhension et l'embarras (Strauss, 1959), qui précèdent souvent les incidents du harcèlement psychologique.

Dans la littérature, le fonctionnement des hôpitaux est observé aux niveaux national, international et comparatif. Comme remarque Glasser cité par Vassy (1999), il serait intéressant de continuer les recherches dans cette direction afin d'observer le fonctionnement des hôpitaux dans plusieurs contextes culturels, puisqu'il existe un lien entre la structure formelle de l'hôpital, son environnement sociopolitique et les rapports du pouvoir interne qui

prédétermine le climat et les relations au travail. De plus, une analyse des relations sociales des différents groupes professionnels médicaux en Allemagne, en France et en Grande-Bretagne a montré que les institutions hospitalières se démarquent par leur mode de travail soumis à une réglementation nationale. Cette dernière détermine les horaires de travail, la répartition des tâches entre les médecins et non-professionnels (Vassy, 1999). Pour cette raison, il serait intéressant d'analyser les rapports sociaux dans les établissements hospitaliers ukrainiens.

Structures sujettes au harcèlement

En ce qui concerne la présence du phénomène de harcèlement moral, d'après les résultats des recherches de Debout (1999), 16% des organisations où le harcèlement moral a été constaté sont des institutions de soins, des hôpitaux et des cliniques. Par ailleurs, les organismes avec la structure organisationnelle hiérarchique, dont l'hôpital fait partie, sont souvent un terrain fertile pour la violence horizontale (Arnetz et Arnetz, 2001). Le compte rendu de l'étude mise en place par l'ensemble des institutions internationales⁸ dans les pays en voie de développement précise que le secteur médical est parmi les domaines où les incidents de violence se produisent le plus. Les professions les plus exposées au risque de violence sont les infirmières et les ambulanciers, ainsi que les médecins, le personnel auxiliaire et technique (Di Martino, 2002a).

À part les facteurs organisationnels et sociaux influençant la communication, le travail d'un médecin est vu lui-même comme stressant. D'un côté, le sentiment d'accomplissement professionnel et la possibilité d'apporter une aide peuvent être sources de satisfaction au travail. De l'autre côté, ce même travail est émotionnellement très épuisant car prévoit le contact permanent avec une personne confrontée à des souffrances physiques ou mentales. D'ailleurs, les observations montrent que les situations de décès de patients sont les sources majeurs du stress (Kirkcaldy et Martin, 200; Longo, 2013) ainsi que les conflits avec les collègues (Kirkcaldy et Martin, 2000).

Le déséquilibre des émotions peut être la raison de nombreuses souffrances au travail comme le stress professionnel ou le burnout (Bakker et al., 2000). La phase de

⁸ Organisation internationale du Travail (OIT), Conseil international des Infirmières (CII), Organisation mondiale de la Santé (OMS), l'Internationale des Services publics (ISP)

dépersonnalisation d'épuisement professionnel peut pousser certaines personnes à négliger les règles du bon comportement professionnel, tandis que la phase de non-accomplissement professionnel peut réduire la confiance en soi et rendre la personne vulnérable aux attaques personnelles. Le stress vécu par le personnel médical peut aussi agir comme un antécédent du harcèlement moral (Topa et Moriano, 2013). Trois causes de bullying dans le secteur médical ont été mises en exergue par Cooke (2007). D'abord, le travail dans des conditions constamment stressantes peut diminuer la vigilance, augmenter la fatigue et faciliter la prise de décisions erronées. Cette dernière peut entraîner une expression du comportement agressif de la part de l'entourage et provoquer le passage de victime au statut de bouc-émissaire.

Le projet européen NEXT sur le départ prématuré des infirmières fait le point de l'exposition au harcèlement dans dix pays européens. La première place est occupée par la France avec 39% des infirmières-victimes. Viennent ensuite la Royaume-Uni (29%), l'Allemagne (28%), la Pologne (8,9%), la Norvège (9%) et les Pays-Bas (10%).⁹ Les investigations sur le harcèlement psychologique montrent les chiffres inquiétants des victimes sur les quatre continents de la planète. Plus de la moitié des travailleurs médicaux interrogés durant les douze mois précédant l'étude a vécu des incidents de violence physique ou morale : 75,8% des salariés en Bulgarie, 67,2% en Australie, 61% en Afrique du Sud, 60% en Portugal, 54% en Thaïlande et 46,7% au Brésil (Di Martino, 2002b).

Pour conclure, ci-après quelques chiffres relatifs au nombre de victimes dans le secteur hospitalier :

- 18,5% (n = 273) des infirmières des hôpitaux australiens se déclarent victimes de byllying (Rodwell et Demir, 2012) ;
- 23,3% (n = 69) des infirmières des hôpitaux lithuaniens sont menacées occasionnellement (Malinauskiene et al., 2011) ;
- Le taux d'infirmières éthiopiennes affectées par les violences professionnelles atteint 29,9%. 36 personnes témoignent de violence physique, 172 personnes interrogées témoignent de violence verbale et de harcèlement sexuel (Fute et al., 2015) ;
- 44% (n = 174) des infirmières et 35% (n = 274) du reste du personnel médical, dont les médecins, les thérapeutes, les psychologues et le personnel administratif du

⁹ European NEXT-Study: Investigating premature professions in Europe 2003–05

Royaume Uni déclarent avoir subi un ou plusieurs types d'intimidations au cours des 12 derniers mois (Quine, 2001) ;

- 50,3% (n = 1,214) des personnes accordant une aide médicale à domicile aux États Unis rapportent une agression verbale, 26,9% une agression au travail, 23,6% une violence au travail et 25,7% un harcèlement sexuel durant l'année précédant la recherche (Hanson et al., 2015).

Toutefois, les investigations sur le harcèlement moral dans les pays de l'Est restent rares. A notre connaissance, il n'existe aucun travail de recherche portant sur l'examen du harcèlement moral subi par le personnel du soin en Ukraine. Toutes ces raisons nous ont amenés à l'idée de choisir les organismes médicaux comme terrain de recherche.

Problématique, objectifs et questions de recherche

Le harcèlement moral est un phénomène complexe et multidimensionnel, expliqué généralement par l'impact des nombreux facteurs (Salin et Hoel, 2010). Jusqu'à présent, une approche organisationnelle du harcèlement moral a été testée par des chercheurs dans plusieurs pays du monde entier. Ces travaux ont vu un grand développement en Europe de l'Ouest, aux États-Unis et en Australie. Les résultats inquiétants de ces études ont incité des gouvernements à élaborer des actes législatifs en vue de protéger les victimes des insultes psychologiques persistantes mettant en péril leur santé et la continuité de la vie professionnelle. Néanmoins, il reste encore des dizaines de pays où les salariés ignorent l'existence du harcèlement moral en tant que phénomène organisationnel et par conséquent restent vulnérables aux attaques. C'est le cas de l'Ukraine.

Le **1^{er} objectif** de notre recherche consiste à apporter de nouvelles connaissances relatives au harcèlement moral dans le contexte ukrainien. Actuellement, aucun travail de recherche ne se penche sur la problématique en question ce qui ne nous permet pas de savoir si des cas de harcèlement ont lieu dans les organisations ukrainiennes. Cependant, à la lumière des récents changements politiques accompagnés de réformes économiques et sociales, nous aimerions mettre le doigt sur le caractère des échanges professionnels. A ce titre, nous nous posons plusieurs questions. La première réflexion nous amène à nous demander s'il y a des cas de harcèlement moral dans les hôpitaux ukrainiens? Par la suite, nous voulons savoir quels sont les actes de harcèlement les plus fréquents dans les hôpitaux ukrainiens. Y a-t-il plus de femmes ou d'hommes parmi les victimes prononcées? Quelle est leur catégorie socio-professionnelle, les caractéristiques sociodémographiques et le degré de responsabilité? Puis, si comme nous le supposons, les relations professionnelles dans les entreprises ukrainiennes sont marquées par les intimidations, nous chercherons à mettre en évidence les facteurs de travail propres au contexte ukrainien et susceptibles d'être en relation avec le harcèlement moral (**2^{ème} objectif**). Notre **3^{ème} objectif** consiste à chercher une existence de causalité entre le harcèlement moral et les facteurs organisationnels caractérisant les entreprises ukrainiennes. Enfin, notre **4^{ème} objectif** consiste à établir une analyse approfondie de données empiriques afin de déterminer les facteurs qui contribuent à expliquer de manière significative le harcèlement moral dans les organisations ukrainiennes.

Positionnement épistémologique

Avant de retracer nos principaux choix méthodologiques, nous voulons d'abord exposer notre positionnement épistémologique. Lorsque le chercheur s'interroge sur son positionnement, il doit obligatoirement comprendre la nature de la réalité. Trois paradigmes épistémiques principaux sont appliqués en sciences de gestion: positiviste, interprétativiste et constructiviste (cf. [Tableau 1](#))

Tableau 1 Posture épistémologique ¹⁰

| | Positivisme | Interprétativisme | Constructivisme |
|---|---|--|--|
| Quel est le statut de la connaissance ? | Hypothèse réaliste. Il existe une essence propre à l'objet de connaissance | Hypothèse relativiste. L'essence de l'objet ne peut être atteinte | Hypothèse relativiste. L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical) |
| La nature de la « réalité » | Hypothèse déterministe. Indépendance du sujet et de l'objet. Le monde est fait de nécessités | Hypothèse intentionnaliste. Dépendance du sujet et de l'objet. Le monde est fait de possibilités | Hypothèse intentionnaliste. Dépendance du sujet et de l'objet. Le monde est fait de possibilités |
| Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique | La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » Statut privilégié de l'explication | L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension | La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la Construction |
| Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité | Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité | Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs) | Adéquation Enseignabilité |

Le choix des méthodes de recherche et de positionnement épistémologique dépendent

¹⁰ Girod-Séville et Perret (1999) cité dans Maurand-Valet (2010)

clairement l'un de l'autre. Si les méthodes confirmatoires placent le chercheur directement dans la posture positiviste, une recherche exploratoire ne l'attache à aucun paradigme et le laisse choisir entre le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme (Thiétart 2007, 59). Ainsi, afin de bien positionner notre travail de recherche au niveau épistémologique, il nous paraît important de décrire les différentes étapes de notre réflexion.

La première partie de notre travail correspond à la revue de la littérature portant sur les déterminants organisationnels de harcèlement moral au travail. Cette phase se réfère particulièrement à l'examen de documents académiques sur le sujet en question. Il s'est avéré que les recherches s'intéressant au harcèlement moral dans le contexte ukrainien sont quasi absentes. La logique de recherche nous conduit alors à suivre la démarche hypothético-déductive dont le but principal est de faire émerger les hypothèses théoriques résultant d'incohérences ou d'insuffisances théoriques (Demaizière et Narcy-Combes, 2007). Ainsi, nous soutenons un paradigme post-positiviste lors de cette première partie.

En revanche, notre problématique n'a fait l'objet d'aucune investigation sur le territoire ukrainien ce qui nous conduit à adopter une démarche exploratoire. Ainsi, lors de la deuxième phase de recherche, nous mettons en place une étude qualitative auprès des agents médicaux ukrainiens pour faire apparaître les principales hypothèses. Les hypothèses obtenues sont donc le résultat d'une interprétation subjective des réactions et des propos des personnes interviewées. Enfin, pour réduire notre incertitude et diminuer l'impact de la subjectivité, nous optons pour la méthode de double codage qui a pour vocation de mesurer la fiabilité du résultat d'analyse qualitative (Miles et Huberman 2003). Par conséquent, l'ensemble des méthodes appliquées nous renvoie de nouveau vers la perspective post-positiviste.

Enfin, une étude quantitative issue d'un questionnaire adressé à un grand échantillon de professionnels et de non professionnels médicaux positionne notre recherche dans le paradigme post-positiviste.

Le paradigme post positiviste reconnaît qu'en réalité il est impossible d'être purement positiviste sur les revendications relatives au comportement et aux actions humaines. C'est une posture déterministe. Les problèmes sur lesquels s'interrogent les chercheurs post positivistes reflètent les besoins d'étudier les causes qui ont un impact sur les résultats. Effectivement, dans notre cas, nous nous interrogeons sur les causes organisationnelles qui

influencent le comportement humain.

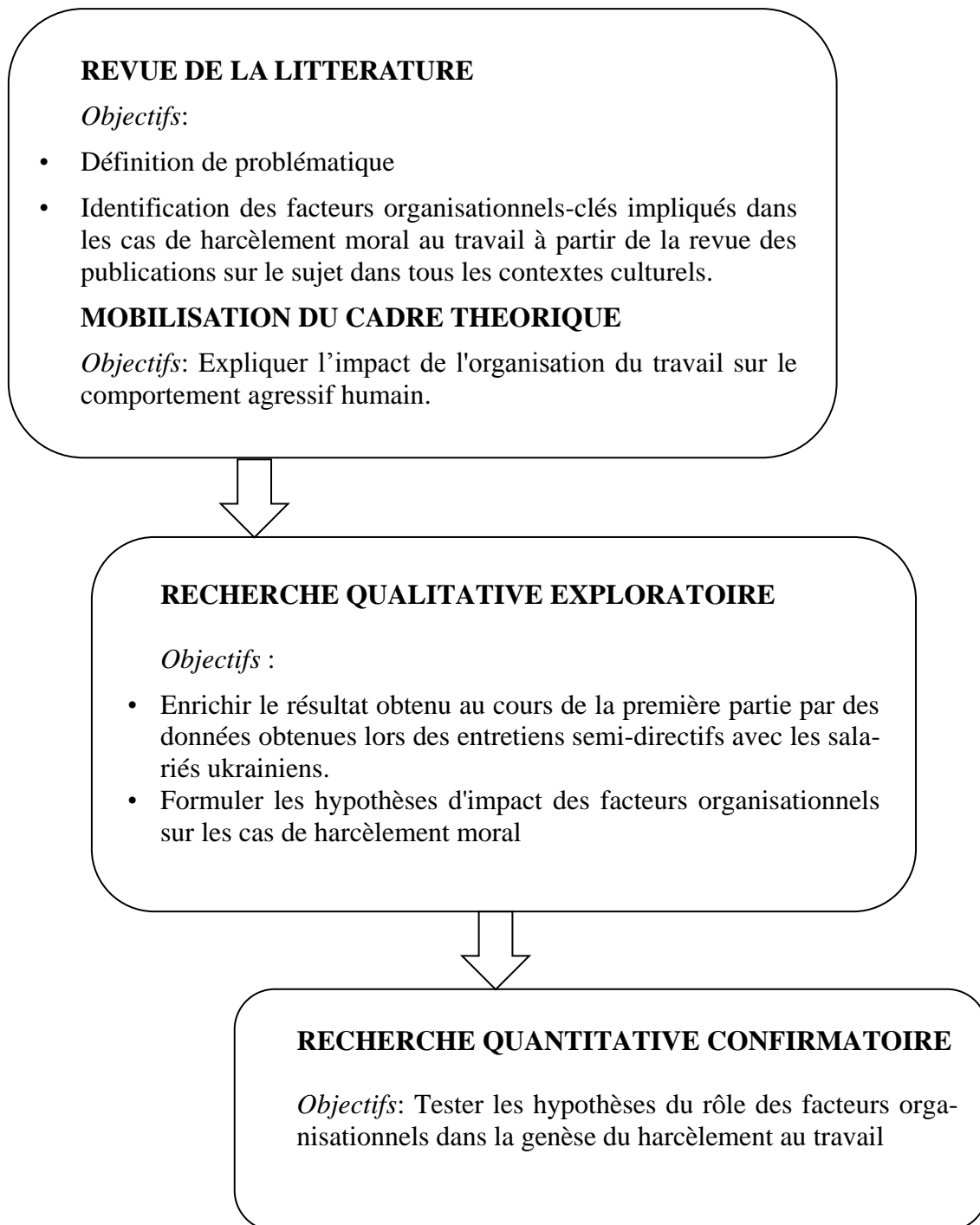
Les connaissances post positivistes se basent sur les observations et la mesure de la réalité indépendante. Le développement des mesures numériques des observations obtenues devient alors primordial. Enfin, le chercheur post positiviste commence par la théorie existante, passe par une étape de recueil de données afin de pouvoir soit confirmer soit infirmer les hypothèses théoriques (Creswell, 2013). Ce besoin correspond à la perfection à deux phases de notre étude : qualitative et quantitative. L'objectif de la première étape est d'observer les causes organisationnelles du harcèlement moral en Ukraine et le comportement des personnes interrogées. Par conséquent, la deuxième étape se focalise sur la mesure des observations obtenues afin de comprendre leur contribution, tester les hypothèses formulées et comparer le résultat avec celui des recherches antérieures.

Design de recherche

Notre projet de thèse porte principalement sur les causes organisationnelles de harcèlement moral en milieu professionnel. La théorie de frustration et d'agression révisée (Berkowitz, 1989) spécifie que tous les facteurs perçus comme stressants peuvent provoquer des réactions agressives. En revanche, les travaux empiriques réalisés dans différents contextes culturels durant les 20 dernières années présentent des résultats divergents quant aux facteurs déterminants et à la force de leur impact. Étant donné que le taux de harcèlement moral mesuré dans plusieurs pays varie considérablement, nous pouvons stipuler que les facteurs culturels et institutionnels sont des variables importantes dans l'étude du harcèlement moral. Par conséquent, dans le cadre de ce projet doctoral, nous adoptons un design mixte, constitué de la phase exploratoire qui a pour objectif d'enrichir nos connaissances théoriques ainsi que celles, relatives au terrain et de la phase confirmatoire lors de laquelle nous testerons un modèle issu du terrain. Selon Jick (1979), le chercheur peut être amené à adopter une approche mixte pour pallier les limites d'une méthode par les avantages d'une autre et assurer la triangulation de la recherche qui augmente la validité des résultats. En outre, la méthodologie mixte est vue actuellement non sous l'angle de la différence des méthodes combinées, mais plutôt sous celui de la complémentarité (Pinard, Potvin, et Rousseau, 2004) et de l'objectivité qu'elle apporte à la recherche (Fielding et Schreier, 2001).

Creswell (2013) distingue trois stratégies de combinaison de données qualitatives et quantitatives : séquentielle, concurrente et transformative. Les objectifs de notre recherche nous imposent la procédure séquentielle qui consiste à développer les résultats d'une méthode grâce aux résultats d'une autre méthode. Cela peut se faire au moyen d'une étude qualitative à but exploratoire qui est suivie d'une recherche quantitative auprès d'un grand échantillon afin de pouvoir généraliser les résultats. Ainsi, notre travail est composé de quatre grandes étapes, représentées par la [figure 4](#).

Figure 4 Les principales étapes de recherche



Structure de la thèse

Afin de mieux structurer ce travail doctoral, nous avons fait le choix de le découper en deux grandes parties. La première s'articule essentiellement autour des considérations théoriques. Dans le premier chapitre, nous présentons la genèse et l'histoire du harcèlement professionnel en tant que phénomène social. Nous présentons à ce titre un large éventail de termes et de définitions utilisés dans le monde entier pour décrire le comportement harcelant et faisons le point sur leurs particularités. Nous nous arrêtons par la suite sur les caractéristiques du harcèlement moral et les éléments qui le rendent différent des autres formes de violence humaine. Puis notre intérêt se porte sur le processus de harcèlement psychologique composé de divers antécédents, réponses et conséquences pour l'individu, l'entreprise et la société en général. Le chapitre deux résume les principaux résultats de la revue de 450 documents scientifiques portant sur les déterminants organisationnels du harcèlement moral. Nous retraçons dans cette sous partie les 20 facteurs d'origine professionnelle repérés par des chercheurs en lien avec le harcèlement psychologique au travail. Durant le troisième chapitre, nous visons à expliquer du point de vue théorique l'importance et l'implication de l'organisation du travail dans les incidents du harcèlement moral. À l'issue de ce chapitre, nous formalisons un modèle conceptuel inspiré de deux théories et de quatre modèles qui servira de fondement pour nos investigations empiriques.

La deuxième partie de notre thèse regroupe deux études empiriques. Ainsi, le quatrième chapitre porte sur les résultats de l'étude qualitative, réalisée auprès de douze salariés de l'hôpital obstétrique régional №7 de Kharkiv (Ukraine). L'analyse thématique effectuée à l'aide du logiciel N-vivo 10 nous aide à comprendre le milieu de travail ainsi qu'à relever les déterminants du harcèlement moral propres au contexte ukrainien. A l'issue de cette analyse, nous formulons les hypothèses de recherche et développons le modèle structurel qui sera soumis à l'examen dans le chapitre suivant.

Dans le cinquième chapitre, nous cherchons à tester statistiquement les hypothèses avancées dans le chapitre quatre auprès d'un échantillon de 243 répondants. Tout d'abord, nous présentons les résultats descriptifs relatifs à notre échantillon, aux victimes du harcèlement moral et aux caractéristiques de trois types de harcèlement : lié au travail, lié à la personne et physique. Ensuite, nous présentons les résultats du test de corrélation pour chaque

hypothèse formulée. L'avant-dernière section de ce chapitre est dédiée aux résultats de l'analyse de régression multiple qui nous aide à comprendre la contribution de chaque facteur organisationnel dans les incidents du harcèlement moral.

Enfin, le sixième chapitre est consacré à la discussion des principales étapes de notre thèse. Dans un premier temps, nous faisons un retour sur les caractéristiques de nos échantillons. Dans un deuxième temps, nous passons à la discussion des résultats de l'étude qualitative. Cette partie est découpée en cinq sections, dont le retour sur l'organisation et les conditions du travail dans les établissements ukrainiens, les réflexions sur le profil des personnes interrogées et leur expérience du harcèlement moral. La discussion des réponses et des conséquences du harcèlement moral conclut cette partie. Pour terminer, nous nous arrêtons sur une évaluation de la méthode de mesure du harcèlement et le nombre de victimes. Ce chapitre est terminé par la discussion des hypothèses constituant notre modèle de recherche.

Nous concluons ce travail doctoral par des limites. Nous nous arrêtons sur des apports théoriques, méthodologiques, empiriques et implications managériales. Et enfin, nous proposons quelques pistes de réflexion pour de futures investigations.

**PARTIE I REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LE
HARCÈLEMENT MORAL, LES DÉTERMINANTS
ORGANISATIONNELS DU HARCÈLEMENT MORAL
ET LE MODÈLE GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE**

CHAPITRE I PHÉNOMÈNE DU HARCÈLEMENT MORAL

Plan du Chapitre I

| | |
|--|----|
| 1.1 CONCEPT DU HARCÈLEMENT MORAL..... | 43 |
| 1.1.1 Définition du harcèlement moral..... | 43 |
| 1.1.1.1 Harcèlement psychologique ou moral. État de fait actuel..... | 43 |
| 1.1.1.2 Bullying..... | 46 |
| 1.1.1.3 Mobbing..... | 47 |
| 1.1.2 Caractéristiques du harcèlement moral..... | 47 |
| 1.1.2.1 Nature du harcèlement..... | 47 |
| 1.1.2.2 Objectif détruisant..... | 48 |
| 1.1.2.3 Fréquence des actes commis..... | 49 |
| 1.1.2.4 Durée des attaques..... | 49 |
| 1.1.2.5 Déséquilibre du pouvoir..... | 49 |
| 1.1.2.6 Intentionnalité..... | 50 |
| 1.1.3 Définition du harcèlement moral retenue..... | 50 |
| 1.2 DIFFERENTES FORMES DU HARCELEMENT MORAL..... | 51 |
| 1.3 CARACTÈRE DU HARCÈLEMENT MORAL..... | 53 |
| 1.3.1 Harcèlement moral barbare..... | 53 |
| 1.3.2 Harcèlement moral comme une forme du conflit interpersonnel..... | 53 |
| 1.3.3 Harcèlement moral comme une forme du pouvoir et de la manipulation perverse..... | 56 |
| 1.3.4 Harcèlement moral comme un élément de la culture organisationnelle..... | 57 |
| 1.4 PROCESSUS DU HARCELEMENT MORAL..... | 59 |
| 1.5 ANTECEDENTS DU HARCELEMENT MORAL..... | 61 |
| 1.5.1 Antécédents individuels du harcèlement moral..... | 62 |
| 1.5.1.1 Thèses expliquant la prédisposition à être agresseur..... | 62 |
| 1.5.1.2 Thèses expliquant la vulnérabilité individuelle associée au harcèlement moral..... | 67 |
| 1.5.2 Antécédents situationnels et organisationnels du harcèlement moral..... | 67 |
| 1.6 REPOSES FACE AU HARCÈLEMENT MORAL..... | 68 |
| 1.6.1 Réponses individuelles..... | 68 |
| 1.6.2 Réponses organisationnelles..... | 68 |
| 1.7 CONSEQUENCES DU HARCELEMENT MORAL..... | 69 |
| 1.7.1 Conséquences individuelles..... | 69 |
| 1.7.2 Conséquences sociales..... | 70 |
| 1.7.3 Conséquences organisationnelles..... | 70 |
| 1.7.4 Conséquences sociétales..... | 71 |
| Conclusion..... | 72 |

Introduction

Nous débutons ce travail de recherche par la réalisation du bilan des travaux portant sur le thème du harcèlement moral en milieu professionnel. Dans un premier temps, nous nous arrêtons sur la définition du harcèlement moral souvent apparentée dans la littérature aux autres formes du comportement social négatif. Après avoir défini ce que nous entendons par le harcèlement moral, nous passerons à la présentation de différentes formes de harcèlement psychologique. Cette étape nous aidera à comprendre quelle ampleur peut prendre le harcèlement dans l'organisation et quels sujets sont susceptibles d'être affectés.

Dans la troisième section de ce chapitre nous nous interrogeons sur le caractère de harcèlement moral. Cette étape nous amène à la réflexion sur les motifs et l'origine du phénomène.

La section suivante sera dédiée aux étapes qui fondent le harcèlement dans l'organisation. Une fois le processus de harcèlement décrit, nous nous intéresserons à ses éléments.

Ainsi, dans le sous-chapitre cinq nous nous informons sur tous types d'antécédents pouvant déclencher les attaques personnelles. A ce titre, nous aborderons le rôle des caractéristiques individuelles des agresseurs et de la victime potentielle. Les déterminants situationnels et organisationnels seront également examinés.

Enfin, dans les deux dernières sections, nous porterons attention aux réponses individuelles de la victime et aux réactions éventuelles de l'organisation où les incidents du harcèlement se produisent. Pour finaliser ce chapitre, nous discuterons les dommages produits par le harcèlement au niveau individuel, social, organisationnel et sociétal.

1.1 CONCEPT DU HARCÈLEMENT MORAL

Le phénomène du harcèlement moral attire une attention particulière des chercheurs depuis le début des années 80. Pour la première fois le terme « *mobbing* » a été utilisé par le théoricien Konrad Lorenz pour décrire les attaques d'un grand animal, provenant du groupe de petits animaux. À son tour, le terme « *harcèlement* » apparaît dans la littérature en 1976 et devient le sujet des grands débats des chercheurs dans différents domaines (Faulx et Delvaux, 2005). La difficulté numéro une dans l'étude du phénomène du harcèlement moral se résume à l'inexistence d'un consensus général d'ordre terminologique. Pour décrire le phénomène du harcèlement moral, les chercheurs francophones utilisent les termes suivants : *violence organisationnelle* (Di Martino et al., 2003; Jauvin et al., 1999; Arousseau, 2000, Hacourt et De Thomaz, 2005), *harcèlement psychologique* (Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy et Bonafons, 2005), *agression psychologique* (Bilheran, 2010). La littérature anglophone propose son propre vocabulaire, à savoir *workplace harassment* (Bjorkqvist, Karin, et Monika, 1994, Bowling et Beehr, 2006), *brimades* (Zapf, 1999), *workplace aggression* (Neuman et Baron, 1998), *mobbing* (Leymann, 1996a), *bullying* (Stale Einarsen, Hoel, et Cooper, 2004; Agervold, 2009; Hoel, Glasø, et al., 2010).

Ce pluralisme de termes utilisés est une des limites de recherche. Certains chercheurs insistent sur le caractère unique de harcèlement moral, d'autres optent pour l'interchangeabilité des termes, ce qui entraîne l'ambiguïté et la confusion des concepts. A ce titre, Faulx et Delvaux (2005), le définissent comme un « *concept horizon* », difficile à évaluer et à préciser.

Dans le cadre de notre travail, nous nous intéressons particulièrement au phénomène du harcèlement moral, décrit dans une grande partie des sources académiques par les trois termes suivants : le harcèlement psychologique, mobbing et bullying.

1.1.1 Définition du harcèlement moral

1.1.1.1 Harcèlement psychologique ou moral. État de fait actuel

Le phénomène du harcèlement est un objet d'étude pluridisciplinaire. Le fondateur du psychodynamique du travail Christophe Dejours (2006), voit les raisons du harcèlement au

niveau de l'imperfection du climat social et les conditions de travail inappropriées. L'auteur suggère que le harcèlement moral est un phénomène collectif, puisqu'il est « *impossible de faire subir des conditions de travail une seule personne, ayant écarté les autres* ». La présence du harcèlement au travail est conditionnée par les difficultés à accéder à des personnes ressources, par une absence de cadre juridique en matière de harcèlement, par une mise à mal de la solidarité professionnelle et par un manque de valeurs éthiques organisationnelles. L'auteur du livre sur le harcèlement moral, devenu best-seller M-F. Hirigoyen, explique ce phénomène au travail comme le résultat de changements dans la culture et dans l'organisation du travail qui crée une pression, une concurrence et amène les salariés à développer un comportement malhonnête. Le pionnier suédois dans le domaine de harcèlement Leymann (1996b) précise que le comportement déloyal au travail résulte essentiellement du conflit interpersonnel soutenu par le leadership destructif et une mauvaise organisation du travail. Enfin, les perspectives théoriques de Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy (2010) nous suggèrent que trois éléments étant en interaction sont responsables de l'émergence du harcèlement : les caractéristiques de la victime, celles de l'initiateur de l'agression et les caractéristiques organisationnelles.

Ainsi, en se basant sur des recherches scientifiques, des études empiriques, des observations des médecins du travail, des enquêtes juridiques et des témoignages de victimes, plusieurs pays ont légiféré dans le domaine du harcèlement moral et sexuel au travail. Le harcèlement est aujourd'hui devenu une des préoccupations de l'Union Européenne.

La définition du harcèlement moral, présentée par le représentant du Conseil économique et social français M. Debout (1999, 2001), se traduit par « *les agissements répétitifs de nature différente, susceptibles de porter atteinte aux droits et à la dignité d'une ou plusieurs personnes, visant à dégrader intentionnellement les conditions de travail humaines, relationnelles et matérielles, capables à compromettre l'avenir professionnel du salarié et provoquer l'aggravation de sa santé physique et mentale* ». Cette définition a été intégrée dans le Code pénal (Article L222-33-2), le Code du travail et administratif français. Selon le Code du Travail français (Article L1152-1), le harcèlement et la violence au travail s'expriment par « *des comportements inacceptables d'un ou plusieurs individus, lorsqu'un ou plusieurs salariés font l'objet d'abus, de menaces et/ou d'humiliations répétées et délibérées dans des circonstances liées au travail, soit sur les lieux de travail, soit dans des situations liées au travail* ». Ces comportements peuvent prendre des formes différentes (physiques,

psychologiques, sexuelles). Les actes du harcèlement moral peuvent être exercés par un ou plusieurs salariés ou par des tiers. Les facteurs liés à l'organisation du travail, à l'environnement de travail ou à une mauvaise communication dans l'entreprise peuvent conduire une personne à un état de stress, qui à son tour provoque des situations de harcèlement et de violence au travail. La Cour de Cassation (*Cass. Soc.*, 24 janv. 2006, n 03-44.889 ; *Cass. Crim.*, 6 févr. 2007, N 06-82.601P) définit le harcèlement moral comme « *toutes discriminations ayant une nature humiliante qui portent atteinte à la liberté du travail, à l'image, à la fonction, à l'autorité, au principe d'égalité entre les salariés, même si le fait de possession aux droits de la personne et à sa dignité n'ont pas été constaté, mais l'altération de l'état de santé a eu lieu* » (*Cass. soc.*, 10 mars 2010, n 08-44-.393 et n 08-44.394). D'après J. Bourgault (2008), la législation française sur le harcèlement moral a un caractère préventif, puisque pour reconnaître un fait de harcèlement, elle n'exige que de *l'intention d'atteinte* à la dignité de la personne et la *dégradation potentielle* des conditions de travail.

Contrairement aux lois françaises, les lois québécoises insistent sur le fait que les effets de la mise en péril de la dignité humaine soient avérés, autrement dit, la détérioration réelle de l'environnement de travail et de la santé de la personne soit évidente. Article 81.18, 2002, c. 80, a. 47 de LMT traite le concept de harcèlement psychologique de la manière suivante : « *toute conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, qui porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne pour celui-ci un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer le harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif pour le salarié* ».

En Grande Bretagne, pour que le harcèlement moral soit reconnu, il doit y avoir un caractère néfaste et répétitif « *harassment of a person includes causing the personal harm or distress; and a course of conduct must involve conduct on at least two occasions* » (*Protection from Harassment Act 1997*, 1997). La détermination des actes faisant partie du harcèlement est à la charge des tribunaux. Le projet de la Chambre des Lords « *Le Dignity at Work Bill, 1997* » garantit le travail digne pour chaque salarié, le protège contre les comportements offensants, contre la critique injustifiée, ou contre le changement dans les statuts et les fonctions au détriment de ses intérêts sans justifications raisonnables. Ce texte reconnaît l'employeur coupable en cas de traitement des salariés d'une façon inéquitable.

Quant à l'Ukraine, comme nous l'avons précisé, aucune législation n'est aujourd'hui appliquée afin de reconnaître le harcèlement moral comme un phénomène professionnel.

1.1.1.2 Bullying

Le phénomène du harcèlement moral se réfère souvent dans les pays anglophones au terme de « bullying ». Le concept de bullying au travail concerne une exposition persistante à des comportements négatifs et agressifs de nature essentiellement psychologique et décrit des situations du comportement hostile qui ont pour objectif de stigmatiser un ou plusieurs collègues ou subordonnés :

« Workplace bullying refers to situations where an employee is persistently exposed to negative and aggressive behaviours at work primarily of a psychological nature with the effect of humiliating, intimidating, frightening or punishing the target. Bullying constitutes evolving and often escalating hostile workplace relationships rather than discrete and disconnected events and is associated with repetition (frequency), duration (over a period of time) and patterning (of a variety of behaviours involved) as its most salient features», (Stale Einarsen et al. 2010).

Selon S. Einarsen et al. (2010) le « bullying » correspond aux actions effectuées délibérément ou inconsciemment par l'agresseur, actions qui sont à la fois indésirables pour la victime et dont le but est de l'humilier et de la faire souffrir. La victime de bullying est éprouvée, harcelée, insultée régulièrement et perçoit qu'elle a peu de recours contre son agresseur. Ainsi, un seul épisode grave ou un conflit entre les parties ayant les mêmes moyens et les opportunités de se défendre, ne peut pas être considéré comme du *bullying*. Il convient de *distinguer le bullying direct*, traduit par les assauts verbaux et du *bullying indirects* visant à isoler ou à exclure la victime du collectif ou du groupe social.

Quant à la différence entre *mobbing* et *bullying*, le dernier est principalement utilisé quand il s'agit de harcèlement provenant du supérieur hiérarchique, alors que le terme *mobbing* est plus étroitement lié à un mauvais traitement par des collègues (Seo, Leather, et Coyne, 2012). Les travaux de Leymann, suggèrent que le terme *bullying* doit être plutôt utilisé dans des situations d'agression entre les enfants dans le milieu scolaire, tandis que le terme de *mobbing* doit être appliqué pour décrire une situation relative aux adultes.

1.1.1.3 Mobbing

Mobbing ou terreur psychologique au travail implique une communication hostile, provenant d'une ou de plusieurs personnes de façon systématique envers une personne étant incapable de se protéger. Ces actes se produisent généralement quotidiennement ou hebdomadairement pendant au minimum six mois. La durée et la fréquence importantes des actes négatifs peuvent entraîner des souffrances psychologiques et psychosomatiques ainsi que se répercuter sur la vie sociale de la victime. De même que *bullying*, la définition de *mobbing* exclut tout type de conflit et se focalise sur la périodicité et la fréquence.

Leymann (1996b) définit le *mobbing* comme étant

« a social interaction through which one individual (seldom more) is attacked by one or more (seldom more than four) individuals almost on a daily basis and for periods of many months, bringing the person into an almost helpless position with potentially high risk of expulsion».

Le comportement de *mobbing* se traduit par des paroles, des écrits, des comportements menaçant la santé psychologique et physique de la victime. À ce titre Leymann propose une liste de 45 agissements, considérés comme les moyens de *mobbing* ([Annexe 1](#)). Ces agissements sont regroupés en 5 catégories : – 1 – ceux visant à empêcher la victime de s'exprimer ; – 2 – isoler la victime ; – 3 – déconsidérer la victime auprès de ses collègues ; – 4 – discréditer dans le travail ; – 5 – compromettre la santé de la victime.

Malgré la diversité des concepts, pour décrire le harcèlement moral les chercheurs s'appuient sur ses caractéristiques, dont certaines restent toujours discutables. Nous proposons de les examiner dans la section suivante.

1.1.2 Caractéristiques du harcèlement moral

1.1.2.1 Nature du harcèlement

Dans son fameux travail « *Frustration-aggression hypothesis : Examination and reformulation* » Berkowitz (1989) discute les propos des groupes de chercheurs de Yale concernant la nature de l'agression humaine. Berkowitz (1989) précise que ses prédécesseurs n'ont pas pris en considération le fait que l'auteur de l'agression peut poursuivre deux

objectifs : instrumental et hostile. Toute agression est une tentative délibérée de blesser quelqu'un. En revanche, dans le cas de *l'agression hostile ou émotionnelle*, l'objectif principal est de faire mal, alors que *l'agression instrumentale* est orientée essentiellement à la réalisation d'un autre objectif, comme l'argent, le statut social. Ce même principe est à la base du harcèlement. Les résultats des recherches empiriques montrent qu'il est difficile en réalité de distinguer entre les motifs mercantiles et émotionnels. Dans cette perspective, on distingue plusieurs types de harcèlement: celui lié au travail – « *work related* » (confrontation à la charge de travail, au contrôle excessif ou à la deadline) et celui lié à la personne « *person related* » – essentiellement de nature psychologique. L'abus physique peut également constituer le phénomène, mais dans la plupart des cas l'auteur du crime préfère masquer son comportement afin d'éviter le blâme social et les sanctions administratives.

1.1.2.2 Objectif détruisant

La question de l'objectif du comportement hostile n'est pas nouvelle et a été abordée à plusieurs reprises par des psychologues et théoriciens de l'agression humaine tels que J. Dollard, L. Berkowitz, C. Spielberg et autres. L'interrogation centrale des auteurs s'articule autour de deux motifs de l'agression : émotionnel et instrumental. Les adeptes de la première hypothèse suggèrent que le seul but de l'agresseur est de faire souffrir sa victime sans aucun objectif supplémentaire qui se cache derrière (Dollard et al., 1939). Il paraît que les propos de Hirigoyen (1998) sont en accord avec cette perspective. Selon l'auteur, le harcèlement est un acte de perversité commis par une personne narcissique qui retrouve son plaisir et la raison de l'existence dans la destruction d'autrui (p. 149-152). À l'entreprise, le harcèlement peut même se transformer en un phénomène circulaire. Cela est particulièrement vrai quand la victime étant sous pression permanente met en place les stratégies défensives et retourne une agression contre son entourage. Une longue durée des attaques et des interactions entre les participants rend parfois inutile la recherche du coupable et de l'objectif initial des attaques (p.69).

En revanche, la deuxième hypothèse soutient l'idée que l'agression peut être provoquée par l'envie d'atteindre un certain objectif (l'argent, le statut, les biens, le poste) et l'hostilité manifestée n'est qu'un moyen de l'agresseur pour y arriver (Berkowitz, 1989). Autrement, si l'agresseur ne ressent pas de haine directe envers sa victime, il peut néanmoins la traiter d'une façon indigne si elle constitue un obstacle dans la poursuite des objectifs de

l'agresseur (Rippon, 2000).

1.1.2.3 Fréquence des actes commis

Selon la définition de Leymann (1996a), les événements du caractère néfaste se produisant d'une façon répétitive, dans le cadre général *une fois par semaine*, peuvent constituer le phénomène de mobbing. Cependant, il est difficile de soumettre certains actes, comme les rumeurs, la médisance sous critère de fréquence. Dans ce cas, il faut se laisser guider par l'idée que le harcèlement représente plutôt un état permanent, qu'une série d'épisodes isolés (Stale Einarsen et al., 2010). Toujours selon Leymann (1996a), il suffit d'un *seul acte* qui se répète hebdomadairement pendant six mois consécutifs pour que la personne soit reconnue comme la victime de harcèlement. Ce nombre d'actes reste discutable, ainsi, Mikkelsen et Einarsen (2001) optent pour deux actes négatifs répétitifs, Agervold (2007b) exige la répétition de trois ou quatre incidents pas semaine.

1.1.2.4 Durée des attaques

Malgré une interchangeabilité des termes, le harcèlement est vu par l'unanimité des chercheurs comme un comportement abusif caractérisé par sa longue durée et sa répétitivité. Dans la littérature américaine, la durée est décrite essentiellement comme une *période au cours de laquelle les répondants sont invités à évaluer la fréquence de leurs expériences négatives* (Keashly et Jagatic, 2002). Dans la perspective européenne, la période de référence est de *six mois* pendant lesquels la personne est exposée aux différents actes du caractère néfaste.

1.1.2.5 Déséquilibre du pouvoir

Il est d'usage de penser que la caractéristique centrale de bullying est un déséquilibre du pouvoir entre les parties impliquées. Par contre, en réalité l'agresseur peut occuper n'importe quelle place dans la hiérarchie organisationnelle. L'étude qualitative de Baillien et al. (2009) basée sur 87 cas du harcèlement moral, ayant eu lieu dans 19 entreprises belges confirme que le *bullying* peut avoir un caractère ascendant, descendant, vertical aussi bien que horizontal.

Selon S. Einarsen et al. (2010) le déséquilibre du pouvoir reflète la structure formelle

du pouvoir dans l'organisation. Un autre scénario peut être envisagé, quand la source du pouvoir peut être informelle, basée sur l'expérience, le soutien social, l'aspect physique ou économique, ainsi que sur l'information que l'agresseur possède et utilise dans ses intérêts pour blâmer la victime.

1.1.2.6 Intentionnalité

Selon Keashly et al. (2002) et Agervold (2007) l'intentionnalité est une caractéristique importante du harcèlement, puisque quand il n'y a pas d'intention de faire mal à une personne, il n'y a pas d'incidents de bullying. L'intention est considérée comme un élément nécessaire différenciant un harcèlement d'autres formes du comportement négatif, comme conflit (Keashly et Jagatic, 2002). D'autre part, l'intention de s'engager dans les actions portant atteinte à la personnalité d'autrui ne figure pas dans tous les travaux de recherche sur le harcèlement, puisqu'il est impossible de prouver empiriquement la présence d'intention. Ainsi, il reste difficile de mesurer et de constater l'intention, car seul l'agresseur peut mettre la lumière sur les raisons qui l'ont poussé à agir violemment. Par conséquent, même si l'intention ne représente pas une caractéristique essentielle du harcèlement, sans aucun doute sa perception peut accroître la probabilité que la personne va se déclarer victime de bullying.

1.1.3 Définition de harcèlement moral retenue

Avant de préciser la définition du harcèlement moral qui sera retenue dans le cadre de cette recherche, revenons vers les caractéristiques du harcèlement moral, que nous avons décelées au cours de l'analyse de la littérature. Nous avons constaté que la fréquence et la durée des attaques sont les deux caractéristiques figurant dans la plupart des définitions du harcèlement. Et même si un seul épisode grave peut être considéré comme du harcèlement, la plupart des définitions mettent l'accent sur les actes négatifs répétés. Par rapport aux origines du harcèlement, les attaques peuvent être aussi instrumentales qu'hostiles. Le déséquilibre du pouvoir peut concerner la structure formelle et informelle de communication. En conséquence, l'inégalité hiérarchique entre les participants n'est pas toujours évidente. Finalement, l'intentionnalité des assauts n'est pas perçue comme un élément clé, mais l'idée de sa présence amplifie une opposition des parties.

En se basant sur tous ces éléments, nous avons retenu la définition du harcèlement

moral proposée par Einarsen et al. (2010) et formulée comme suit :

« *repeated actions and practices that are directed against one or more workers; that are unwanted by victim; that may be carried out deliberately or unconsciously, but clearly cause humiliation, offence, and distress; and they may be interfere with work performance and/or cause an unpleasant working environment* ».

1.2 DIFFERENTES FORMES DU HARCELEMENT MORAL

Courcy et Brenet (2004) distinguent plusieurs formes de violence. Les gestes dirigés contre la personne dont l'objectif est de la menacer, constituent la violence *directe*. Les actes dont le caractère et le motif sont moins apparents font partie de la violence *indirecte*. Les actions explicites blessantes représentent la violence *active* tandis que la violence *passive* est représentée par des gestes non observables.

Bilheran (2010) perçoit le harcèlement passif comme une des trois formes de violence non verbale. La première forme se réfère au *harcèlement par omission* qui s'exprime par l'oubli de saluer la personne, de la prévenir des événements importants, par la prise des décisions collectives sans mettre au courant la victime, le refus de contact visuel et verbal, les gestes d'indifférence. La deuxième forme renvoie au *harcèlement détourné* qui se manifeste par la diffusion des rumeurs et des médisances, les discussions désagréables derrière le dos de la victime. Enfin, la troisième forme se réfère au *harcèlement indirect matériel* qui se traduit par la restriction de l'accès aux biens et aux outils de travail, par les provocations et les dommages causés aux objets personnels de la victime.

Nous pouvons décrire la typologie du harcèlement moral en regroupant ce phénomène de la manière suivante :

En fonction du nombre de victimes

Le *harcèlement individuel* commis par l'agresseur dans le but de destruction d'autrui et de valorisation de sa propre personnalité. Ce genre de harcèlement est pratiqué par la personne porteuse de pathologies mentales, perverses, narcissiques, obsessionnelles (Debout, 1999; Hirigoyen, 1998; Gava, 2009). Le *harcèlement transversal (horizontal)* se caractérise par les attaques d'un groupe de travailleurs d'une personne différente, ayant sa propre façon

de penser et d'agir. L'objectif est de la faire subir toute une responsabilité collective, des conséquences éventuelles négatives de l'activité professionnelle en la prenant pour un bouc émissaire (Gava, 2009; Poincaré et al., 2002). Selon le rapport du Conseil économique et social français 87,5% des victimes subissent les persécutions du même agresseur et dans 45% des cas le nombre de victimes dans l'organisation est supérieur à quatre personnes (Debout, 1999).

Le *harcèlement organisationnel* («stratégique selon Gava, 2009; «professionnel» selon Debout, 1999) est représenté par la mise en œuvre de la politique qui a pour objectif d'imposer de nouvelles règles, des formes de management et des valeurs. Nous rencontrons souvent ce type de harcèlement au moment de la réorganisation, de la restructuration et des fusions des entreprises. Pour se débarrasser des anciens salariés, qui peuvent avoir une autorité auprès des collègues, la nouvelle administration fixe des objectifs inatteignables qui rendent le travail inabordable pour ces salariés et mènent vers l'insatisfaction de soi-même, le désespoir, le stress et la volonté d'abandonner l'emploi.

En fonction du niveau organisationnel

Le *harcèlement descendant* est marqué par le harcèlement provenant du supérieur hiérarchique vers un salarié. Le *harcèlement ascendant* suppose que les subordonnés commettent les actes violents envers le(s) dirigeant(s). Ce dernier peut se produire à l'arrivée dans l'entreprise d'un nouveau responsable et s'explique par un manque de respect envers un nouveau chef et/ou les différentes valeurs organisationnelles (Hirigoyen, 1998).

La forme du harcèlement *horizontal* prévoit le développement du harcèlement moral résultant des situations conflictuelles entre les collègues du même niveau hiérarchique.

En fonction du caractère de l'acte

En s'intéressant au phénomène de harcèlement en couple et dans la famille M.F. Hirigoyen souligne encore deux types de harcèlement : direct et indirect.

Le *harcèlement direct* réside dans l'intention directe de nuire et de faire mal à la victime. Cette forme de destruction psychologique est facilement repérable par les témoins. Le *harcèlement indirect* est dirigé vers la tierce personne rapprochée de la vraie victime. Ainsi, la conscience que la personne proche souffre gratuitement engendra la culpabilité, la responsabilité de la vraie cible de l'agresseur.

Bilheran (2010) distingue encore cinq formes de possession à l'harmonie psychologique de la personne : le harcèlement qui lèse *l'identité*, touche les qualités de la personne qui la rendent unique, comme le sexe, l'âge, la nationalité. La deuxième forme évoque la *peur* de la personne par les menaces et l'espionnage. La troisième prévoit le *narcissisme* et la *dévalorisation* des aptitudes, des connaissances, l'infériorisation et la provocation. La quatrième forme fait appel à la *culpabilité*, qui rend la victime vulnérable et facile à manipuler. Enfin, *l'annihilation* de la personne se manifeste par l'humiliation, l'isolation et le refus d'une aide professionnelle, psychologique ou médicale.

1.3 CARACTÈRE DU HARCÈLEMENT MORAL

1.3.1 Harcèlement moral barbare

Dans le cas du harcèlement barbare, la victime ne commet aucun geste pouvant justifier le comportement hostile de l'agresseur. La victime se retrouve accidentellement dans la situation dans laquelle l'agresseur montre son pouvoir ou profite des faiblesses de la victime. Ce comportement semble similaire aux « petites tyrannies » par lesquelles on entend « *la tendance à exercer le pouvoir sur les autres* » (Ashforth, 1997). L'auteur suggère que la construction de la *petite tyrannie* se fait à l'aide de six formes de comportement :

- a) autoglorification – l'utilisation de l'autorité ou du pouvoir pour des gains personnels;
- b) sous-estime des subordonnés, critique publique permanente, mise en position inférieure;
- c) manque de considération envers la victime;
- d) résolution forcée des conflits (imposition du point de vue);
- e) découragement de l'initiative;
- f) punition non-justifiée.

1.3.2 Harcèlement moral comme une forme du conflit interpersonnel

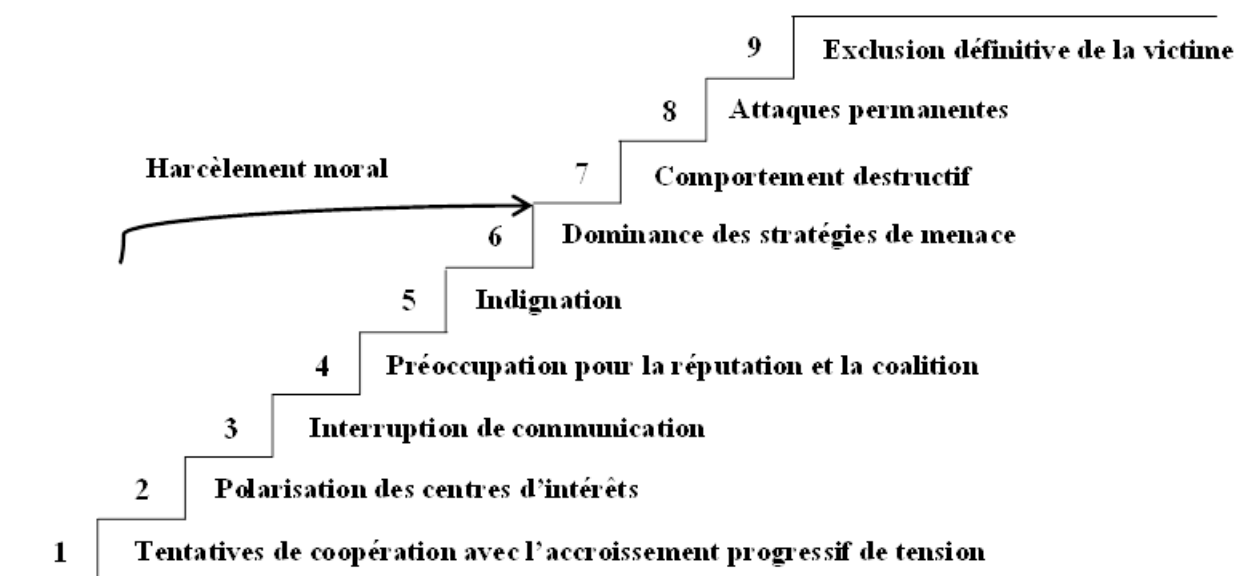
Dans cette partie nous présentons le modèle qui a pour objectif d'expliquer comment le conflit interpersonnel peut se développer en harcèlement moral. Plusieurs chercheurs s'interrogent sur les convergences et les divergences de ces deux processus. D'après Einarsen

et al. (2010) la nature du conflit est plus subtile, il s'émerge à la suite de l'incompatibilité de perception ou du point de vue des participants. Bien que le conflit soit décrit généralement comme le processus négatif, il peut être constructif pour les deux parties concernées. Quant à la durée, le conflit peut être résolu rapidement, à la différence du harcèlement. La deuxième distinction réside en intentionnalité des actes. Ainsi, les personnes harcelées ressentent une intention de la part de l'agresseur de leur faire mal, tandis que les parties impliquées dans le conflit peuvent s'engager dans les interactions en éprouvant une forte aversion mutuelle. La troisième différence centrale est celle du pouvoir. Le conflit peut se dérouler entre les individus qui sont en mesure de se défendre. Cela n'est pas le cas pour les victimes de harcèlement ayant du mal à se défendre et se trouvant généralement en position inférieure par rapport à son oppresseur. À notre avis, ces deux processus sont difficiles à distinguer pendant la période de l'escalade, étant donné que pendant cette courte période il n'est pas évident que l'intention ait eu lieu, quelle est le rôle de chaque participant et combien ces interactions vont durer.

Plusieurs chercheurs des pays scandinaves voient le harcèlement comme un résultat du conflit non-résolu. Selon Leymann (1996b) le harcèlement résulte du conflit quelque temps après, des fois très vite, des fois quelques semaines ou mois après. La différence entre le conflit et le harcèlement consiste également en durée et répétitivité.

S. Einarsen et al., (2010) met en avant le modèle de l'escalade du conflit de Glasl (1982) pour expliquer la transformation du conflit interpersonnel en harcèlement moral. Le modèle est constitué de trois phases et neuf étapes (*rf. [Figure 5](#)*)

Figure 5 Modèle d'escalade du conflit interpersonnel (Glasl, 1994)



Conformément à ce modèle, le conflit dans les organisations est inévitable et dans certaines circonstances il est constructif, contribuant à l'innovation, à la performance et à l'apprentissage. Cependant, si laisser passer le conflit d'intérêts jusqu'à une forte opposition, il peut se transformer en guerre et devenir dangereux à la fois pour l'individu et pour l'organisation.

Pendant la *première étape* du conflit, les parties restent intéressées par un échange d'idées, d'expériences, de points de vue. Bien qu'elles puissent éprouver une tension interpersonnelle, elles se concentrent principalement sur la coopération pour résoudre les problèmes d'une manière contrôlée et rationnelle. Pourtant, cet effort commun devient de plus en plus difficile à gérer pendant que les tensions interpersonnelles s'accroissent. La *deuxième étape* est caractérisée par la situation où la raison du conflit est quasiment disparue, alors que la tension interpersonnelle entre les participants continue à s'élever. À cette étape, le problème se déplace de l'objet sur les sujets du conflit. Les parties cessent la communication, commencent à chercher les alliés et le soutien des autres. Les parties se préoccupent de leur réputation, éprouvent l'indignation contre leurs adversaires, les trouvant dépourvus de principes, de normes éthiques et morales. À ce moment, l'absence de respect, le manque de confiance et finalement l'hostilité non-dissimulée se manifestent clairement. En fin de compte, les menaces et les agressions commencent à dominer sur le dialogue. Pendant une étape suivante, les confrontations deviennent de plus en plus destructives jusqu'à l'anéantissement de l'opposant. Les deux parties impliquées dans cette lutte sont prêtes à risquer leur propre

bien-être afin de détruire son adversaire. Zapf et Gross (2001) considèrent que le harcèlement peut surgir entre la deuxième et la troisième phase du processus décrit ci-dessus.

1.3.3 Harcèlement moral comme une forme du pouvoir et de la manipulation perverse

Hirigoyen (1998) distingue deux formes du harcèlement moral au travail. La première se manifeste en forme d'abus de pouvoir, la deuxième se déroule comme la manipulation perverse.

Le harcèlement apparaît d'une façon anodine, à la suite d'une situation conflictuelle. Tout au début les personnes concernées ne se rendent pas compte des attaques dirigées contre elles, en les prenant à la légère et expliquant par un simple malentendu. Plus tard, dans la *phase d'emprise*, la victime commence à subir des insultes, des vexations à base régulière et se sentir expulsée. L'entourage, dont les collègues et les témoins peuvent participer à la violence de manière directe et indirecte. La position des observateurs peut les transformer en complices de l'agresseur. De nouvelles attaques sont susceptibles de provoquer le comportement défensif de la victime ce qui déclenche une nouvelle vague de violence. À cette phase les raisons du conflit initial tombent dans l'oubli et se remplacent par la phobie. L'agresseur ressent la haine et continue à blâmer la victime ce qui engendre sa peur. Quoiqu'elle réponde, quelle que soit sa réaction, les gestes de son persécuteur restent marqués par du sang-froid et du mépris.

Le rôle important attribué au leadership est indéniable dans le déroulement du harcèlement organisationnel. Les dirigeants prennent souvent des positions neutres, essayant de ne pas se mêler et laisser passer inaperçues les souffrances du personnel. Selon l'auteur, la cible potentielle de l'agresseur est un salarié rigoureux, attaché à son métier et à son poste de travail. C'est justement sa persévérance, l'indépendance, l'assiduité et la résistance à l'autorité du supérieur qui l'implique dans le danger. L'objectif de *cette première phase d'emprise* est d'inhiber l'initiative et dépersonnaliser la victime. *La deuxième étape* débute quand la victime commence à réagir pour trouver une solution et s'échapper à l'agresseur. Comme résultat, l'agresseur se déchaîne de la façon la plus violente. Cette étape est généralement la plus aiguë, marquée par des cris, des brimades, des menaces et des injures. L'agresseur ayant peur de perdre sa proie renforce son influence, expose sa victime aux

nouvelles souffrances et détourne toutes ses faiblesses contre elle. Durant la *troisième étape*, toutes les motivations cachées de l'agresseur voient le jour et le harcèlement devient la pratique systématique. La haine qui existait depuis le début se transforme en idée obsessionnelle d'effacer la victime. Le sentiment de peur devient réciproque : l'agresseur a peur de toute puissance qu'il imagine chez sa victime, et la dernière craint de règlements physiques et de tension psychologique. Le pervers provoque sa victime à réagir afin de la rendre responsable du conflit et de l'agression et la rendre coupable aux yeux des autres membres du collectif. Au bout du compte, il ne lui reste que deux choix, soit d'accepter le jeu du pervers et d'interagir, soit d'accepter la pression de son oppresseur.

1.3.4 Harcèlement moral comme un élément de la culture organisationnelle

En fin de compte, le comportement du harcèlement peut être incarné dans la culture organisationnelle. Particulièrement dans le milieu médical, il existe un phénomène de transfert des connaissances humaines, sociales, culturelles et structurelles. Les connaissances culturelles permettent aux nouveaux embauchés d'assimiler la culture et les normes organisationnelles. Cela facilite également la cohésion d'équipe et l'insertion d'un nouveau membre (Sherman, 2008). Comme résultat, les pratiques de bullying peuvent faire partie des connaissances culturelles et être transférées en tant que normes organisationnelles à une nouvelle génération (Longo, 2013). Une preuve de plus a été fournie par Leiter et al. (2010). Le résultat de leur recherche montre que les jeunes infirmières témoignent du niveau de détresse psychologique plus élevé et du niveau d'incivilité ressenti au travail plus important que leurs collègues âgés. Ce constat peut indiquer que les jeunes infirmières ont ressenti une présence du harcèlement dans le collectif, alors que les anciennes générations ne le dénoncent pas car elles s'y sont habituées.

Dans certaines organisations les intimidations peuvent être instituées et encouragées par le style de gestion. L'étude de Hoel, Glasø, et al. (2010) confirme que les témoins du harcèlement moral associent les intimidations avec le leadership autocratique alors que les victimes le rapportent au style de gestion imprévisible et aux sanctions non-justifiées administrées par le superviseur.

Il existe une approche qui traite le harcèlement moral comme un moyen permettant aux gestionnaires de soumettre la personne aux normes et aux valeurs de l'organisation. Ares

(2002) parle d'une forme de harcèlement « *qui n'a plus pour but d'exclure certains salariés, mais d'inclure par la violence tout le personnel* ». Elle se manifeste par le comportement prescrit par les normes internes (le sourire, les phrases-clichées). Ces pratiques managériales ont pour objet d'unifier le personnel, d'effacer toutes les particularités personnelles et détruire l'authenticité de culture collective afin d'appliquer les mêmes techniques et procédures de gestion. C'est dans l'uniformité imposée que prend sens le proverbe japonais : « *Le clou qui dépasse appelle le marteau* ».

La personne peut être également stigmatisée ou harcelée pour des raisons de son appartenance à un groupe *outsider*. Si ce groupe n'approuve pas son adhésion à une culture organisationnelle dominante, ces membres risquent de devenir victimes du harcèlement sans aucune autre raison supplémentaire (Archer, 1999, cité par Stale Einarsen et al., 2010). Cette tendance se base sur les principes de la théorie des normes de préjudice en groupes. Conformément à cette hypothèse, nous distinguons plusieurs groupes formant la société : le petit groupe (*in-group*), le groupe de référence (*reference group*) et le groupe opposé (*out-group*). D'après Allport (1958) tous les adhérents de *in-group*, qu'ils soient permanents (famille) ou temporaires (collectif, groupe d'amis) ont les mêmes particularités (race, traditions, religion, statut social). Autrement, c'est un groupe de personnes qui utilisent le terme « *nous* ». En revanche, il arrive que les membres de *in-group* s'identifient avec les représentants du groupe de référence (exemple : les immigrés de la 2^{ème} génération peuvent être à la fois les membres de *in-group* (leur famille, leur peuple d'origine) et du groupe de référence (la société où ils ont grandi). Ainsi, le groupe de référence est celui auquel la personne aspire à se rapporter psychologiquement.

Le concept de « *in-group* » et de groupe de référence nous permettent de distinguer deux niveaux d'appartenance. Le premier indique un simple fait d'appartenance tandis que le deuxième se réfère à un désir d'appartenance. Certains individus sont soumis à choisir un groupe d'appartenance, en se comparant en permanence avec ces membres. La pression et la dominance d'un groupe sous un autre peut impliquer la marginalisation de la personne. Il arrive aussi, que la personne ne s'associe qu'à un seul groupe, mais se diffère de ces membres pour des raisons d'expérience, de besoins personnels uniques ou du style de vie particulier.

Comme chaque pièce a une pile et une face, l'existence de « *in-group* » suppose l'existence de « *out-group* » correspondant. Une loyauté envers les membres de « *in-group* » implique inévitablement une déloyauté, une hostilité envers les participants de « *out-group* ».

Chaque unité sociale, y compris une équipe, une organisation n'existent qu'en vertu de la présence d'un ennemi commun. Ainsi, la menace d'un membre de la famille, de l'équipe impliquera la résistance et la réponse de la part de toutes les personnes appartenant à l'unité.

En se basant sur cette thèse de Allport (1958), nous pouvons expliquer comment les préjugés formés dans un « in-group » entraînent une évolution du harcèlement moral. Ainsi, pendant la *première phase*, la médisance concernant la personne de « out-group » ou tout simplement se différenciant des autres se développe à l'intérieur d'un petit groupe. Au cours de la *deuxième étape*, les membres de « in-group » vont au-delà des conversations et commencent à éviter la victime. Lors de la *troisième phase*, la victime devient l'objet des intimidations, des remarques subjectives, des reproches injustifiés et de l'exclusion sociale. Finalement, cette troisième étape se termine par des attaques physiques et une exclusion définitive de la victime.

1.4 PROCESSUS DU HARCELEMENT MORAL

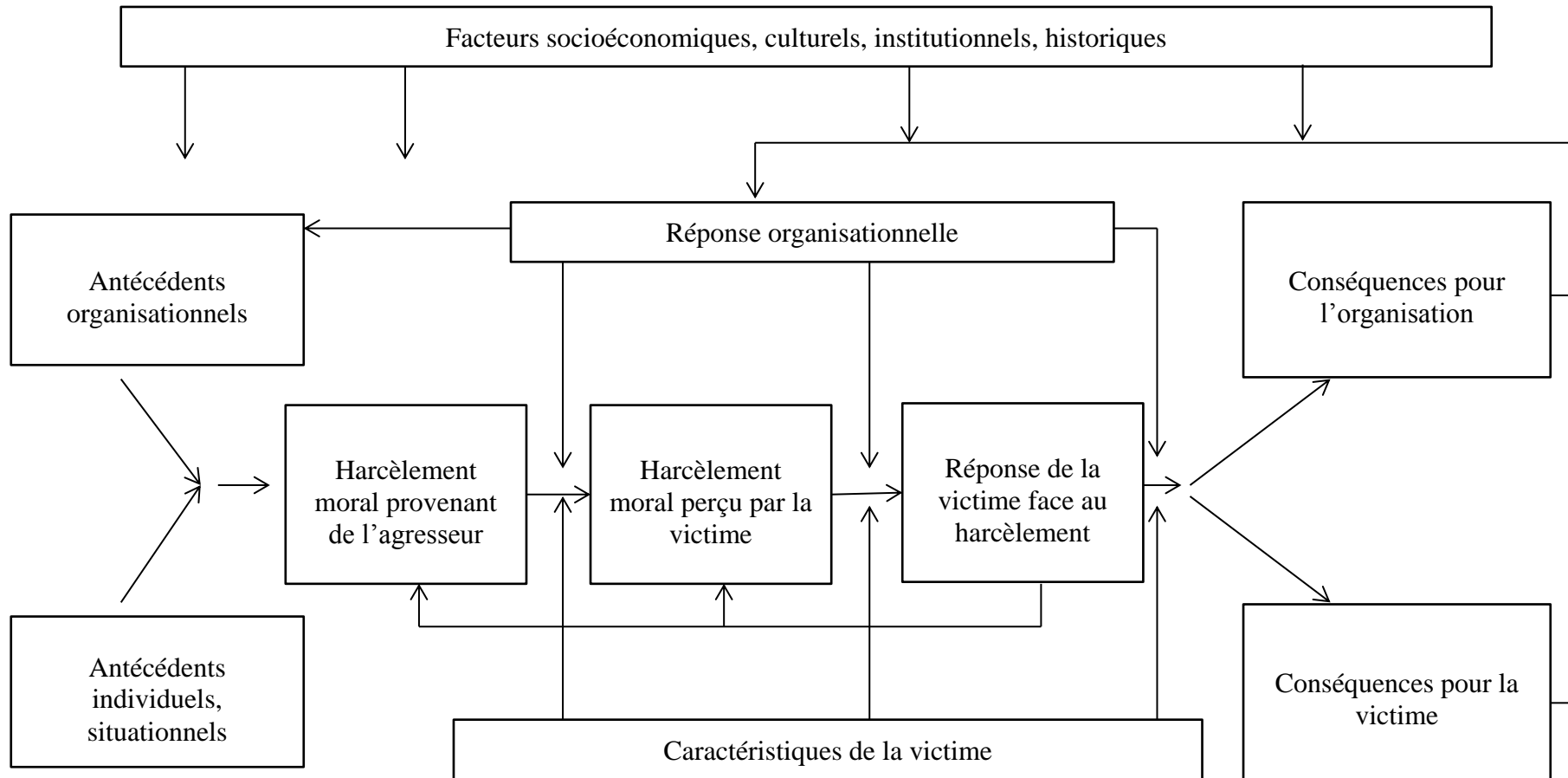
Le processus de harcèlement moral a été décrit par plusieurs chercheurs au cours de la dernière décennie. Les modèles les plus exhaustifs sont proposés par Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy (2003), Di Martino, Hoel, et Cooper (2003). Dans le cadre de cette thèse nous présentons le modèle le plus récent du processus de harcèlement moral, celui de S. Einarsen et al. (2010) qui reprend les éléments de deux modèles cités ci-dessus, mais affine une interaction entre ses composants (cf. [Figure 6](#)).

Le phénomène de harcèlement moral est représenté par le modèle multi causal incluant plusieurs facteurs situant sur cinq niveaux susceptibles d'expliquer le comportement harcelant. Sur le *niveau individuel*, les caractéristiques de l'agresseur peuvent contribuer au développement des intimidations, tandis que les traits de la victime peuvent affecter la perception d'être harcelée. Sur ce *niveau interactionnel* il faut porter une attention particulière au déséquilibre du pouvoir entre la victime et l'agresseur potentiel ainsi qu'aux relations conflictuelles pouvant avoir lieu entre eux. Au *niveau du groupe*, le harcèlement peut être rapproché de la politique de « bouc émissaire ». Un objectif principal de celle-ci est d'intimider constamment la personne dont le comportement se diffère de celui adopté par la majorité. Quant au *niveau organisationnel*, un environnement de travail, des conditions de travail dégradantes, une culture et une organisation du travail peuvent impacter l'escalade et

la continuité du harcèlement psychologique. Le dernier niveau – *sociétal* intègre le contexte culturel, constitutionnel, historique et socioéconomique susceptible d'expliquer le phénomène de bullying.

Comme le présente la figure 6, le processus de harcèlement est composé de quatre étapes. La première comprend les déterminants de bullying discutés ci-après. La deuxième illustre le comportement de harcèlement donnant lieu aux réponses individuelles et aux actions organisationnelles abordées dans les sections suivantes (la troisième étape). La réaction de l'organisation et de la direction des ressources humaines modère en grande partie les effets néfastes du harcèlement, alors que la nature des réponses individuelles peut soit mettre fin aux intimidations soit encourager l'agresseur à poursuivre ses manipulations destructives. Enfin, la quatrième étape est représentée par les conséquences du harcèlement moral pour la victime et pour l'organisation.

Figure 6 Processus du harcèlement moral (Einarsen S. et al., 2010)



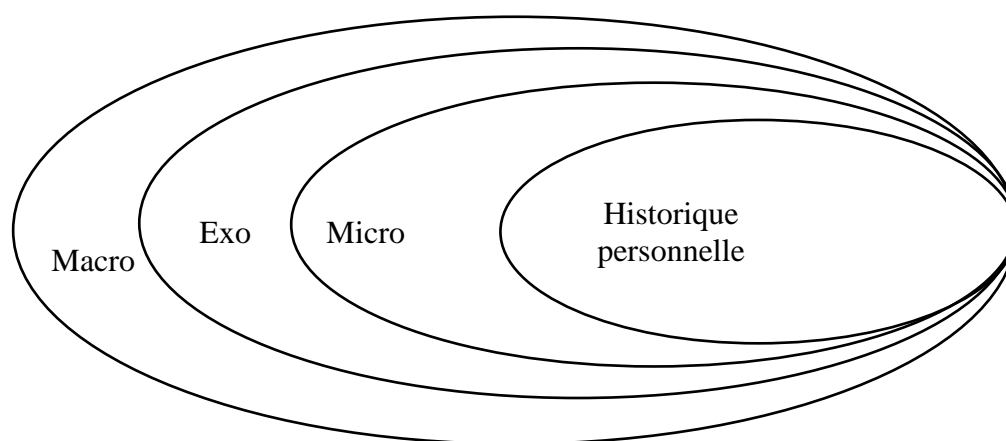
1.5 ANTECEDENTS DU HARCELEMENT MORAL

Introduction

Les connaissances actuelles nous permettent de dire que le problème de harcèlement moral ne représente pas un problème épisodique et monodimensionnel, mais plutôt systémique, provoqué par plusieurs types de facteurs.

Dans sa thèse Natalie Jauvin (2007) place les antécédents du comportement agressif sur trois niveaux : micro, méso et macro. Cette classification a été éventuellement inspirée de la perspective écologique de Belsky (1980). L'auteur conceptualise la maltraitance comme un phénomène socio-psychologique, déterminé par quatre éléments : d'*origine individuelle* (rejet familial, négligence), *familiale* (microsystème), expliquée par l'interaction des caractéristiques de l'enfant et celles des parents, *sociale* (exo-système), prédite par la situation professionnelle et *l'impact du système social*, à savoir les personnes sans emploi, dépourvues de support social seront plus susceptibles de commettre un acte violent. Enfin, au niveau de macro-système, les relations entre les individus sont influencées par la culture et les traditions établies dans la société (cf. [Figure 7](#)).

Figure 7 Niveaux d'analyse du harcèlement moral (inspirés de Belsky, 1980)



Les recherches témoignent que les racines de harcèlement se trouvent également sur quatre niveaux. Ainsi, nous présentons les antécédents de harcèlement moral en s'appuyant sur les facteurs attribués à chacun de quatre niveaux évoqués.

1.5.1 Antécédents individuels du harcèlement moral

Jauvin et al. (1999) proposent de repartir les facteurs individuels déterminant une agression humaine en quatre groupes : 1) les caractéristiques biologiques (*ex.*: l'âge, le sexe), 2) le style de vie (*ex.*: la consommation d'alcool ou de drogues) et 3) les caractéristiques psychologiques (*ex.*: la personnalité, la confiance en soi, l'optimisme, etc.) et 4) les stratégies de défense et d'adaptation (*ex.*: le soutien social, le déni, etc.).

1.5.1.1 Thèses expliquant la prédisposition à être agresseur

Quant à la perspective biologique

Les adeptes d'approche biologique défendent une idée d'après laquelle la violence c'est un résultat du processus complexe du cerveau et l'agressivité est innée. Ils examinent le rôle des hormones, des caractéristiques héréditaires, le tempérament de la personne, son style de vie pour expliquer les causes d'un acte violent. Par exemple, pour expliquer l'agressivité chez les individus du sexe masculin, Darwin met au premier plan sa théorie de sélection naturelle, d'après laquelle l'homme se bat d'avantage parce que son corps s'est adapté mieux au cours de l'évolution que celui de femme pour combattre un adversaire. De même, la victimisation des femmes s'explique par leur caractère affectif et la dominance des émotions négatives, telles que la peur, les pleurs dans des situations frustrantes (Garcia, Hacourt, et Bara, 2005). Bien qu'on ne puisse pas appliquer les théories de perspective biologique pour expliquer le harcèlement moral au lieu de travail, on pourrait quand même en tirer des explications des actes violents.

Quant à la perspective psychologique

Quant au rôle de la personnalité de type A

La personnalité de type A est un modèle de comportement qui se réfère à la combinaison de caractéristiques personnelles telles que : le désir persistant de reconnaissance, de promotion et de niveau élevé de compétitivité. L'interaction de ces facteurs endogènes avec l'environnement accélère tous les processus mentaux et physiques et impacte le besoin d'accélérer en permanence le rythme de son travail. Le grand nombre de preuves indique que les individus avec le comportement de type «A» participent souvent à des conflits

interpersonnels pour des raisons d'impatience et d'irritabilité (Rosenman et Friedman, 1961). En effet, ils considèrent souvent les autres comme une source de retard dans leur travail. Les personnes avec le comportement de type « A » préfèrent travailler seuls, et quand ils doivent travailler avec les autres, ils souhaitent vivement contrôler la situation. Enfin, à force de s'énerver régulièrement ils démontrent souvent le niveau d'agression plus élevé.

Un autre facteur qui rend les personnes plus enclines à s'engager dans les conflits est une *auto-régulation*. Les individus avec une forte sensibilité sociale et un fort sentiment de préoccupation par les réactions des proches sont moins prédisposés à participer aux conflits interpersonnels (Baron, 1989).

Une expérience négative et des souvenirs y associés sont aussi à l'origine de réponses agressives (Anderson et Bushman, 2002). Un affect négatif (une mauvaise humeur, une tension physiologique) peut évoquer des sentiments désagréables. Ceux-ci, à leur tour, peuvent entraîner une irritation, un agacement, une colère et vice versa. Les traits personnels, les souvenirs et les sentiments peuvent déterminer le type de réaction humaine. Ainsi, la perception du problème va dépendre de l'intensité des événements confrontés et de caractéristiques personnelles, en fonction desquelles la personne va formuler sa réponse.

La réponse agressive peut dépendre également de *l'évaluation cognitive* de la situation. Suite à une stimulation interne, un individu va essayer d'identifier sa raison. Cette évaluation peut amener à une réponse injuste. Cela est particulièrement le cas dans des situations ambiguës. Cette évaluation vise à déterminer la nature intentionnelle ou accidentelle de l'événement, le regret et des excuses fournis, ce qui implique soit la diminution soit l'accroissement de la probabilité d'une réponse agressive (Neuman et Baron, 1998).

Quant au rôle de l'estime de soi...

Plusieurs chercheurs déclarent que la protection de l'estime de soi est un besoin qui prédétermine le comportement humain dans plusieurs situations sociales. L'estime de soi peut être comprise comme une évaluation globale favorable de soi-même. Dans toute interaction sociale, la reconnaissance mutuelle du statut de l'opposant est un élément clé. Le dialogue se passe bien quand les partenaires reconnaissent et respectent la position et le statut de son partenaire, ce qui sous-entend que les processus de l'évaluation de soi-même et d'autrui sont convergents. Le conflit entre les parties est un résultat de divergence d'opinions. Baumeister,

Smart, et Boden (1996) suggèrent, que l'estime de soi élevée est liée à la violence et au comportement agressif. Les personnes modestes, avec une estime de soi faible, démontrent des réactions dépressives, et n'osent pas violer les normes sociales puisqu'elles ne sont pas sûres de gagner la compétition. À contrario, les réponses agressives résultent d'une menace de l'estime de soi élevée. Autrement, c'est une auto-évaluation interne favorable qui rencontre une évaluation externe défavorable. Quand les opinions externes mettent en doute une évaluation de soi-même favorable, la personne en question peut agresser. Cela est particulièrement vrai quand il s'agit de la mise en péril de l'estime d'une personne incertaine, dépendante de l'opinion publique, d'une personne croyant à sa supériorité, arrogante, narcissique, égoïste et autoritaire.

Quant au profil narcissique...

Stucke (2002) cité par Stale Einarsen et al. (2010) affirme que le comportement agressif est observé chez les personnes narcissiques avec une estime de soi instable. Cependant, ces individus vont essayer de stabiliser leur estime de soi élevée mais instable en traitant négativement les autres personnes de son entourage. Marie-France Hirigoyen (1998) opte pour la même hypothèse. Elle entend par le harcèlement moral toute conduite abusive venant d'une personne perverse narcissique. Une personne perverse est décrite comme un individu ne se préoccupant que de lui-même, n'ayant aucune empathie envers son entourage. Ce sont des personnes, qui étaient elles-mêmes stigmatisées dans le passé et qui se déchargent sur les plus faibles afin de valoriser leur propre personnalité. Elles le font spontanément et naturellement, puisqu'il n'existe aucune autre façon de communication qui leur fait plaisir. Ces individus ne connaissent pas de sentiment de respect ni de tolérance, nient toutes les émotions et agissent selon la raison. Ils se chargent de souffrances et de malheur, n'ayant, en revanche, aucun sentiment de responsabilité. Agresser les autres gratuitement c'est un moyen d'éviter la tristesse, la dépression et l'insatisfaction de la vie.

Quant au rôle des émotions négatives...

Einarsen, Raknes, et Matthiesen (1994) ont constaté que des nombreuses victimes perçoivent l'envie/la jalousie comme une des raisons principales pour lesquelles elles ont été harcelées. L'envie se forme lorsque quelqu'un possède un objet souhaité par une personne envieuse. Cela implique le sentiment d'infériorité ressenti par la personne envieuse. L'envie mène à l'hostilité quand la personne envieuse garde une estime de soi élevée et considère

qu'elle mérite quoi qu'il arrive un objet souhaité. Dans ce cas-là, la possession de l'objet désiré par une autre personne est vue comme injuste et peut inciter un comportement violent. En revanche, si l'agresseur accepte sa position inférieure, l'agression ne se produira pas. Ainsi, la réponse affective dépend encore une fois de l'auto-évaluation. De même, certaines formes d'émotions négatives, comme la frustration peuvent provoquer des réactions agressives (Berkowitz, 1989; Baumeister, Smart, et Bodenn, 1996). En résumé, le harcèlement peut être expliqué comme un mécanisme d'autoréglementation de protection de l'estime de soi.

Quant au besoin de supériorité...

L'ensemble de théories en psychologie individuelle explique que le comportement dysfonctionnel d'individu est conditionné par l'impossibilité de satisfaire le besoin d'appartenance. Cette lacune conduit la personne à se comporter avec les membres de l'organisation comme avec des êtres inférieurs, se valorisant ainsi au détriment des autres (Dreikurs, (1971) cité par Astrauskaite, Kern, et Notelaers (2014).

Une autre étude expliquant la violence conjugale a confirmé que les femmes exerçant une activité professionnelle sont attaquées par leurs conjoints plus souvent que les femmes au foyer, probablement en raison d'incohérence des statuts, car une femme qui reste à la maison ne menace pas implicitement le statut supérieur de son mari, Hornung, McCullough, et Sugimoto (1981), cités dans Baumeister, Smart, et Boden (1996).

Quant à la perspective sociale

Rôle de la famille/ du groupe

Un des besoins primordiaux de l'être humain est celui d'appartenance. Maslow (1943) le place au troisième niveau dans sa célèbre pyramide. Adler (1964) présente le concept d'intérêt social qui peut être défini comme « *une mesure dans laquelle un individu remplit son besoin d'appartenance pour le bien commun* ». L'intérêt social se reflète dans les attitudes et les comportements d'aider, de coopérer et d'encourager les autres. Ainsi, le développement de l'appartenance et de l'intérêt social dans la famille conduit à la capacité d'établir des relations sociales saines et à la réussite des tâches sociales et professionnelles. Conformément à cette hypothèse, le manque d'appartenance menace une estime de soi. Dans telles circonstances stressantes la personne se sentira inférieure, ce qui pourrait conduire à une évaluation erronée de son l'environnement (Astrauskaite, Kern, et Notelaers, 2014). Analysant les relations entre

les groupes, Sherif (1958) arrive à la même conclusion, supposant que certaines personnes grandissant dans les circonstances de vie malheureuses peuvent devenir plus intenses dans leurs préjugés et leur hostilité.

Quant à la perspective psychosociale

Quant au rôle du style de vie dans les incidents du harcèlement moral

Selon Adler, cité par Astrauskaite, Kern, et Notelaers (2014) l'individu ne peut pas être séparé du système sociale. Ainsi, la personnalité et le style de vie sont des produits du contexte social. L'individu se sert des croyances et des valeurs, assimilées dans l'enfance pour résoudre les problèmes au travail, avec la société et dans la vie personnelle. Le processus de formation de ces croyances et des valeurs peut être réussi ou défectueux. Par exemple, le sentiment d'infériorité, de négligence ou d'échec du besoin d'appartenance peut être compensé par les tentatives destructives d'occuper une place importante dans la société. Dans ce scénario, la personne va jouer le rôle de l'instigateur ou de l'agresseur. Avec cette expérience négative et erronée la personne verra le monde décourageant et hostile, où elle se sentira victime de l'environnement.

En se basant sur les recherches empiriques, Astrauskaite, Kern, et Notelaers (2014) proposent que non seulement les agresseurs, mais aussi les victimes expriment la méfiance, le manque d'appartenance. En outre, les auteurs optent pour une hypothèse d'existence de victimes provocatrices, qui semblent se présenter comme des victimes d'agression, mais en réalité peuvent délibérément ou inconsciemment viser à obtenir un statut supérieur afin de compenser leur sentiment d'infériorité.

Quant à la perspective organisationnelle

Certains cas du harcèlement sont les résultats de micro-politique établie dans les organisations, caractérisée par la mauvaise structure organisationnelle et le processus organisationnel mal défini. Par exemple, les lacunes dans la structure formelle obligent des fois certains membres d'organisation dépourvus de responsabilité à participer à la prise de décisions stratégiques. Cette situation peut leur offrir un statut privilégié et le pouvoir d'influence aboutissant parfois à l'abus du pouvoir. Dans les circonstances de chaos organisationnel, il n'est pas rare que les membres se battent pour protéger leur statut organisationnel et l'estime de soi, évoquée ci-dessus (Zapf et Einarsen par Einarsen et al.,

2010).

1.5.1.2 Thèses expliquant la vulnérabilité individuelle associée au harcèlement moral

La prédisposition de personne à la victimisation s'explique par plusieurs hypothèses. Dans une étude qualitative Baillien et al. (2009) spécifient que la victime est une personne faible, intolérante et timide. Les recherches montrent que certaines victimes d'intimidation au travail sont plus névrotiques, plus sensibles et expriment le niveau de colère plus élevé (Balducci, Cecchin, et Fraccaroli, 2012).

En ce qui concerne les variables sociodémographiques, plusieurs études font preuve que les jeunes travailleurs sont plus vulnérables en termes de harcèlement (Bué et al., 2008; De Cuyper et al., 2009; Demir et Rodwell, 2012; Reknes et al., 2013). Les personnes entre 16 et 24 (12,4%) ans et 35-44 ans (11,5%) sont plus disposées au risque d'être harcelées. Ce risque décroît avec l'âge pour aboutir à 8,1% pour les personnes de plus de 55 ans (Hoel et Cooper, 2000; Hacourt et Thomaz, 2005).

Quant au sexe de victimes, les femmes nous sont apparues comme particulièrement vulnérables au comportement de harcèlement. Les travaux dévoilent à plusieurs reprises que les femmes sont plus nombreuses que les hommes à déclarer une expérience de comportement hostile (Cole et al., 1997) : 18% des femmes contre 16,8% des hommes (Bué et al., 2008); 5,55% contre 4,47% (Carnero, Martinez, et Sanchez-Mangas, 2010); 27% contre 22% (Hoel et Cooper, 2000); 66% contre 26% (Quine, 2001); 1,9% contre 0% (Salin, 2001) et 12,6% contre 12,4% (Seo, 2013).

1.5.2 Antécédents situationnels et organisationnels du harcèlement moral

Les déterminants organisationnels du harcèlement moral sont au cœur de notre recherche. Einarsen et al. (2010) regroupent les causes du harcèlement professionnel en cinq classes: 1) le design et l'organisation du travail, 2) la culture et le climat organisationnel, 3) le style de gestion, 4) le système de récompenses et 5) les changements organisationnels.

Nous présentons dans le chapitre deux les résultats de notre recherche dont l'objectif

était de recenser les principaux facteurs organisationnels en lien avec le harcèlement moral à partir d'une analyse de littérature.

1.6 REPONSES FACE AU HARCÈLEMENT MORAL

Les réponses face au harcèlement moral ont été introduites dans le modèle du processus de harcèlement moral proposé par G. Poilpot-Rocaboy (2010) qui les décrit de la façon suivante :

1.6.1 Réponses individuelles

Les personnes touchées par le harcèlement psychologique peuvent réagir de quatre façons : 1 – manifester ouvertement, 2 – rechercher de l'aide, 3 – éviter tout contact avec la source de leur mal ou 4 – ne rien faire. La première réponse suppose que la victime de harcèlement va réagir immédiatement pour réduire la pression de son agresseur en communiquant à la direction les gestes offensifs dont elle est devenue victime. Le deuxième scénario peut être envisagé par la victime qui n'a pas de courage de s'opposer ouvertement, mais essaie d'avoir recours au soutien de ces collègues. Si cette démarche a peu d'efficacité, la démission peut devenir la dernière solution. Enfin, il existe une multitude de cas quand la victime de harcèlement psychologique reste passive, supportant silencieusement les souffrances. Ce choix de l'inaction s'explique par le fait que la victime n'arrive pas à comprendre sa situation délicate ou n'ose pas en parler à son entourage n'ayant pas d'explications pouvant justifier le harcèlement ou ayant peur de conséquences aggravantes. Comme résultat, la victime attend la résolution et la fin de sa peine en toute discrétion.

1.6.2 Réponses organisationnelles

Face au harcèlement moral, les organisations appliquent des réponses actives et passives. La tolérance du harcèlement est due au fait que les personnes responsables de la prise de décisions ne possèdent pas assez de connaissances en matière de lutte contre le harcèlement ou tout simplement acceptent la poursuite de la victime. La situation de harcèlement moral peut être également considérée par les responsables organisationnels comme un conflit personnel, ou peut même faire partie de la politique organisationnelle. Enfin, les réponses actives se traduisent par le soutien de victime, par la recherche de vérité et de

raisons du harcèlement ainsi que par la mise en place de la politique de prévention, par le réexamen de conditions de travail et par l'évaluation de l'impact de facteurs organisationnels sur le bien-être des salariés.

1.7 CONSEQUENCES DU HARCELEMENT MORAL

Comprendre et évaluer les conséquences de harcèlement moral est un objectif fondamental, puisque non seulement la victime subit les effets désastreux, mais aussi sa famille, son collectif, son entreprise et la société.

1.7.1 Conséquences individuelles

Les résultats de recherches de Agervold, Mikkelsen, et Gemzøe (2004) indiquent que les individus régulièrement exposés aux attaques harcelantes rapportent plus souvent les symptômes du stress psychologique, de la fatigue mentale et se retrouvent plus souvent en arrêt de travail pour maladie par rapport aux collègues non concernés et peuvent d'ailleurs subir des troubles du stress post-traumatique (Hansen et al., 2006). Les mêmes résultats sont présentés dans le rapport d'enquête Sumer. Si globalement 12% des salariés se déclarent en mauvaise santé, ce pourcentage augmente avec le nombre d'attaques psychologiques pour atteindre 30% pour des personnes témoignant de troubles musculo-squelettiques, cardiovasculaires et psychiques (Bué et al., 2008). L'étude auprès de professionnels médicaux (Demir, Rodwell, et Flower, 2013) relève une affectation de la santé mentale par le harcèlement psychologique. Les victimes de mobbing sont plus enclines à retourner le blâme contre elles-mêmes provoquant la dépression et le détresse psychologique. Une exposition au harcèlement moral est significativement liée à l'épuisement professionnel, des troubles psychosomatiques, l'anxiété et à la dépression (Strandmark et Hallberg, 2007) de même qu'à l'envie de quitter l'organisation (Demir, Rodwell, et Flower, 2013). Les personnes touchées par des attaques persistantes expriment souvent les symptômes du stress post-traumatique (Jehel, 2014) et les problèmes du sommeil (Quine, 2001). Une mauvaise qualité du sommeil ainsi que l'utilisation des somnifères et des médicaments sédatifs fréquente par les victimes ont été décelée par Notelaers et al. (2006) et (Vartia, 2001). Selon Hogh, Gemzøe, et Hansen (2010) plusieurs caractéristiques de bullying comme la durée, la fréquence et la répétition, le caractère négatif et l'incapacité de la victime de se défendre créent une situation extrêmement

stressante. Dans les cas les plus extrêmes, le harcèlement peut aboutir au suicide (Leymann, 1996a), dans d'autres cas, la faiblesse de la victime peut se transformer en désir de venger et même d'exposer son entourage aux agressions physiques.

1.7.2 Conséquences sociales

Les recherches de Vartia (2001) ajoutent entre autre, qu'à part les victimes, les réactions du stress ont été exprimées par les témoins de bullying. Cette découverte est soutenue par les résultats d'investigations de Hoel et Cooper (2000). Les auteurs supposent que l'ambiance et les conditions de travail dégradées par le climat de brimades n'affectent pas que les victimes mais aussi les témoins du harcèlement. Ces derniers peuvent être extrêmement émus par la peur de devenir la prochaine cible de l'agresseur.

Le harcèlement peut être de même la raison de problèmes professionnels, conduisant à une exclusion sociale, à la perte d'emploi et sur le plan personnel provoquer des problèmes familiaux allant jusqu'au divorce (Leclerc, 2005). A part les problèmes individuels, la présence de violence morale dégrade le fonctionnement du collectif de travail (Bué et al., 2008).

1.7.3 Conséquences organisationnelles

Exceptée la dégradation de la santé mentale, les intimidations sont également liées à la propension de quitter l'organisation (Demir, Rodwell, et Flowern, 2013). L'analyse des conséquences du harcèlement au niveau du groupe a montré que les victimes actuelles expriment l'intention de départ, l'absentéisme, la performance individuelle et la satisfaction faible (Hoel et Cooper, 2000; Hutchinson et al., 2010). Les recherches de Vartia (2001) indiquent qu'environ une victime sur cinq de harcèlement moral (17%) s'absentent pour des raisons d'intimidations dont 10% ont bénéficié de plusieurs arrêts de travail. Le harcèlement affecte également une intention de départ : 76% ($n = 60$) des infirmières britanniques interrogées ont pensé quitter l'emploi tout au long de leur carrière pour des raisons d'intimidations (Quine, 2001). Le harcèlement provenant du supérieur ainsi que de collègues augmente la probabilité de turnover (Sarvan, Akar, Nilgün Anafarta, 2011). Une autre conséquence négative concerne la baisse de productivité. 27 pour-cent des représentants de syndicats norvégiens expriment un accord avec l'affirmation selon laquelle bullying réduit

l'efficacité du travail (Einarsen, Raknes, et Matthiesen, 1994) et 32,5% des personnes interrogées énoncent une réduction de la performance organisationnelle dans l'étude de Hoel et Cooper (2000, p 23).

Il convient de mentionner un effet de présentéisme en lien avec le harcèlement moral. Ce phénomène se réfère à une situation quand le salarié continue à être présent au travail sans se donner à fond afin de démontrer à son employeur l'engagement et la motivation de sa part. En réalité, le présentéisme a un effet opposé : le malaise et les problèmes de la santé empêchent le salarié d'exercer efficacement ses obligations provoquant ainsi la baisse de productivité qui dépassent des fois même les coûts d'absentéisme (Hoel, Sheehan, et al., 2010)

1.7.4 Conséquences sociétales

Pour décrire les conséquences de harcèlement moral au niveau sociétal, nous présentons les résultats de recherche de Pastrana (2002) cité par Carnero et al. (2010). L'auteur met l'accent sur les coûts de mobbing dans la société espagnole. Analysant un échantillon de 6500 personnes en incapacité de travail, l'auteur constate que 1,7% parmi elles sont les personnes touchées par le harcèlement moral. Afin de compenser la perte d'activité temporaire de ces personnes, l'Etat espagnole a dû leur accordé 52 millions d'euros en 2002.

À cela nous pouvons rajouter les coûts d'absentéisme, de turnover, de remplacement, de recherche des candidats, de baisse de productivité, de grèves, et de dégradation de l'image positive de l'entreprise.

Conclusion

Durant ce premier chapitre de thèse, nous avons examiné un large éventail de termes et de définitions de harcèlement moral, utilisé à nos jours dans la littérature académique. Il s'avère que le harcèlement moral est une forme d'abus psychologique pratiquée par les agresseurs de façon répétitive durant au minimum six mois consécutifs dans un but détruisant ou instrumental.

Au cours de la section suivante, nous avons exposé les différentes formes de harcèlement moral ayant lieu dans les milieux organisationnels ainsi que le caractère possible du phénomène étudié. Il paraît que le harcèlement peut résulter d'un conflit interpersonnel, peut être une forme d'une manipulation perverse ou faire partie de la culture organisationnelle.

L'examen du phénomène de harcèlement nous indique que celui-ci est composé de quatre principales étapes, à savoir : les antécédents, les techniques de harcèlement, les réponses individuelles et/ou collectives et les conséquences pour la victime, pour l'entourage, pour l'organisation et pour la société.

Les dernières sous sections sont consacrées à la présentation détaillée des éléments du processus de harcèlement moral. Ainsi, dans un premier temps, nous avons exposé les facteurs individuels, organisationnels et situationnels susceptibles de déclencher le comportement agressif au travail. Dans un deuxième temps, nous nous sommes penchés sur l'examen des réactions de la victime et de l'organisation face au harcèlement. Enfin, nous avons terminé le premier chapitre par la présentation des conséquences et du danger que le harcèlement occasionne dans des milieux organisationnels contemporains.

**CHAPITRE II LES PRINCIPAUX DETERMINANTS
ORGANISATIONNELS INFLUENÇANT LE
HARCÈLEMENT MORAL: UNE ANALYSE D'UNE
REVUE DE LITTERATURE**

Plan du Chapitre II

| | |
|--|----|
| Introduction | 75 |
| 2.1 Méthodologie de recherche et données acquises..... | 75 |
| 2.2 Les facteurs fréquemment associés au harcèlement moral | 79 |
| 2.2.1 Organisation et design du travail..... | 80 |
| 2.2.2 Leadership | 85 |
| 2.2.3 Les changements organisationnels | 88 |
| 2.2.4 Culture organisationnelle et climat social | 89 |
| 2.2.6 Stress et tension..... | 96 |
| Conclusion..... | 98 |

Introduction

L'objectif de cette partie consiste à présenter les résultats de recherche concernant 450 articles et l'analyse de 68 articles portant sur les déterminants organisationnels du harcèlement moral. Face à la diversité et à la confusion des termes utilisés dans la littérature pour décrire le comportement de harcèlement moral, l'intérêt de notre recherche consiste à identifier les principales sources organisationnelles de harcèlement professionnel à partir d'une définition précise. Pour le faire, nous avons retenu deux critères cumulatifs, adoptés essentiellement par les auteurs européens : la durée minimale du harcèlement au moins égale à 6 mois (Leymann, 1996a) et la notion de répétitivité de l'acte d'une façon hebdomadaire ou mensuelle. Notre texte décrit d'abord la méthodologie utilisée à l'égard de la pertinence des articles sélectionnés. Nous présentons ensuite une synthèse des principaux facteurs de harcèlement moral.

2.1 Méthodologie de recherche et données acquises

Notre travail de recherche est le résultat d'une analyse des travaux sur le sujet de harcèlement moral à partir des articles repérés dans les bases de données françaises et anglo-saxonnes : Business Source Premier, Cairn, Emerald, JSTOR, Francis, Persée, Science direct, SpringerLink, Wiley Online Library, Google Scholar. Le traitement de ces bases de données a été effectué en 7 mois, de novembre 2013 à mai 2014 en respectant 3 étapes :

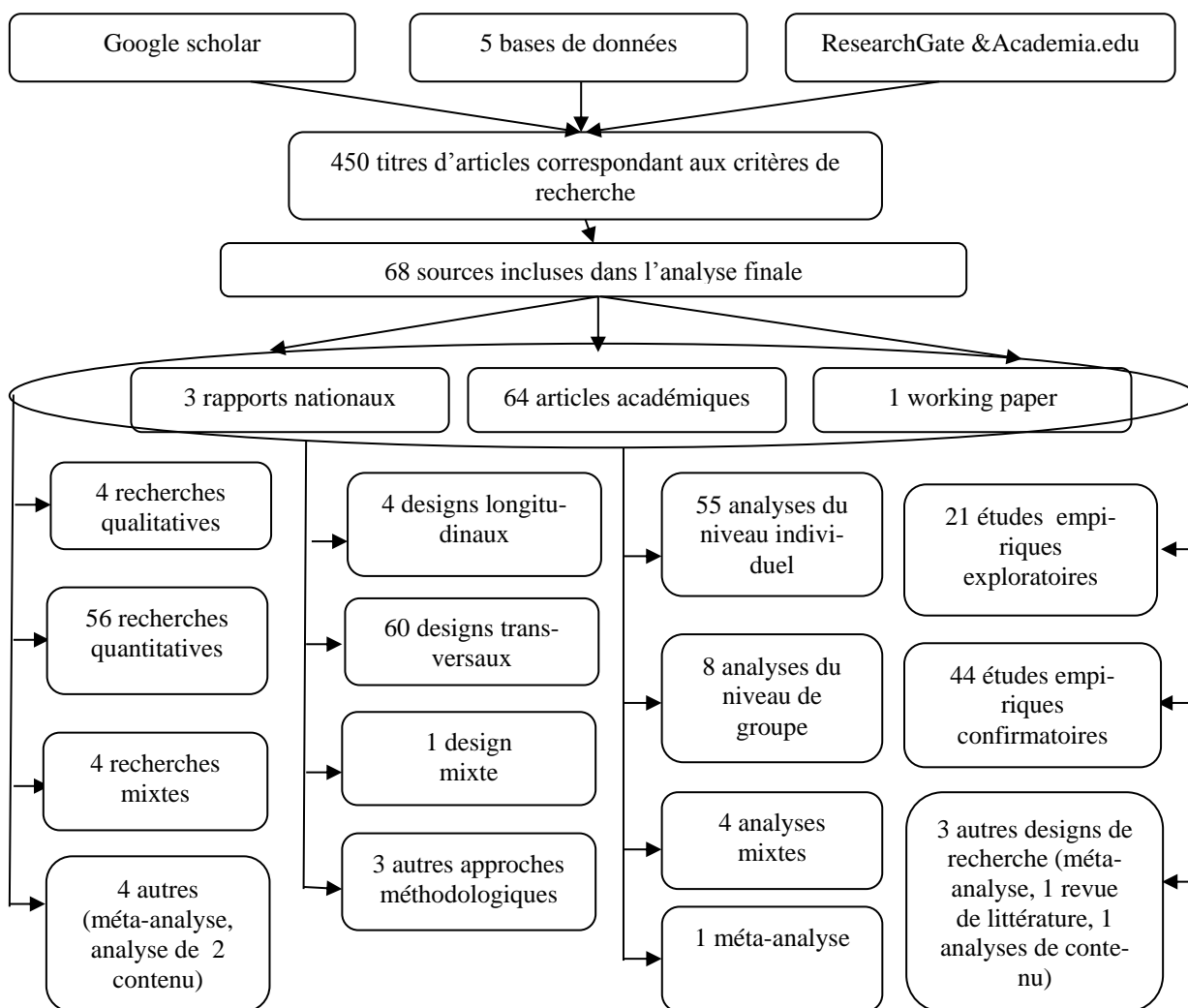
Dans un premier temps, nous avons lancé la recherche par la saisie de plusieurs mots-clés comme « mobbing », « bullying », « harcèlement moral », « harcèlement psychologique », « harassment », figurant dans le titre des documents. Les travaux relatifs à la violence, l'agression, le comportement antisocial sur le lieu de travail et d'autres dont la nature est proche du harcèlement, mais qui ne correspondent pas aux critères de durée et de répétitivité ont été exclus de l'analyse. Les termes « workplace incivility » (Yuanyi Chen et al., 2013), ainsi que les « provocations » (Simard et al., 2004) ont été retenus comme les uns des 45 agissements constituant le phénomène de mobbing selon la classification de Leymann (1996a). Concernant les travaux empiriques, nous avons privilégié les recherches étudiant le vécu de harcèlement moral par la population exerçant une activité professionnelle. Quant à la langue de publication, seuls les documents en français et en anglais ont fait l'objet de l'analyse. Le

bilan de recherche est le suivant : Business Source Complete (SAGE Premier, Taylor&Francis etc.) : 143 résultats, Wiley Online : 105 résultats, Jstor : 72 résultats, Cairn : 16 résultats, Science Direct : 114 documents.

Dans un deuxième temps, il a été question d'examiner les résumés des articles sélectionnés. Quand l'information figurant dans les résumés nous paraissait insuffisante pour nous assurer de sa correspondance aux critères de recherche retenus (la durée minimale du harcèlement au moins égale à 6 mois et une notion de répétitivité de l'acte d'une façon hebdomadaire ou mensuelle), nous procédions à la lecture rapide du document. Les travaux les plus pertinents ont été enregistrés grâce au logiciel de gestion des références bibliographiques Zotero. L'analyse des références bibliographiques de chaque article retenu, nous a permis de relever d'autres documents retrouvés ultérieurement grâce aux réseaux sociaux pour chercheurs et scientifiques ResearchGate et Academia.edu ainsi qu'à l'aide du service « prêt entre les bibliothèques ». Quant à la qualité des publications, 29% des publications sélectionnées sont publiées dans des revues en sciences de psychologie avec une visibilité très élevée (9%) et significative (20%). Quant aux publications dans le champ économique et de gestion, 23,5% sont publiées dans des revues classées « A » et « B », 3% du niveau « C » selon l'Aeres, et 10% du niveau « 3 » et « 4 » conformément au classement de FNEGE. Les rapports nationaux représentent 3% de notre échantillon et enfin les documents publiés dans les revues du niveau national constituent 6% de notre échantillon. A l'issue de ce traitement, 65 articles et 3 rapports nationaux ont été choisis. Les références de ces documents sont insérées dans la bibliographie et indiquées par le numéro en gras entre crochets carrés [..].

Enfin, dans un troisième temps, nous avons porté attention au design de la recherche, à la méthodologie, au cadre théorique mobilisé, et au lien entre les facteurs organisationnels, afin de créer une image complète du phénomène étudié. La [figure 8](#) illustre le compte rendu de la recherche.

Figure 8 Design de recherche de 68 articles retenus



Notre analyse montre que les recherches sur ce sujet ont été réalisées majoritairement en *Europe de l'Ouest* : Norvège (12), Belgique (9), Grande Bretagne (4), France (3), Suède (3), Danemark (2), Espagne (2), Finlande (2), Italie (2), Allemagne (1), Portugal (1), Royaume Uni (1); *Australie et alentours* : Australie (5), Nouvelle Zélande (2); *Amérique du Nord* : Canada (5), Etats-Unis (3); *Asie* : Turquie (3), Corée (1); *Europe de l'Est* : Estonie (1), Roumanie (2), Serbie (1).

Quant au design de recherche, la majorité des travaux (88%) est de méthodologie transversale. Les travaux qualitatifs sont en minorité (6,2 %). Le [tableau 2](#) illustre le bilan de l'approche méthodologique adaptée.

Tableau 2 Approche méthodologique adaptée dans les études recensées

| Approche méthodologique | Numéro d'article | Pourcentage d'article |
|--------------------------------|--|------------------------------|
| Design de recherche | | |
| Transversal | 1, 2, 3, 5, 6, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68 | 88% |
| Mixte | 63 | 1,5 % |
| Longitudinal | 4, 7, 8,53 | 6% |
| Revue de la littérature | 22, 11 | 3% |
| Analyse de contenu | 55 | 1,5% |
| Objectif de recherche | | |
| Exploratoire | 13, 16, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 33, 38, 39, 40, 44, 51, 52, 56, 57, 62, 63, 65, 68 | 32% |
| Confirmatoire | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 41, 42, 43, 45, 46, 47,48, 49, 50, 53, 54, 58, 59, 60, 61, 64, 66, 67 | 68% |
| Type de recherche | | |
| Qualitatif | 6, 26, 62, 63 | 6% |
| Quantitatif | 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 64, 65, 66, 67, 68 | 86% |
| Mixte | 5, 28, 35, 38 | 6% |
| Non-défini | 39 | 1,5% |
| Niveau d'analyse | | |
| Individuel | 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 44, 45, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68 | 83% |
| Groupe | 1, 2, 6, 26, 37, 43, 48, 59 | 12% |
| Mixte | 26, 41, 42 | 5% |

2.2 Les facteurs fréquemment associés au harcèlement moral

Les résultats de notre recherche permettent de faire ressortir les facteurs les plus fréquemment associés au harcèlement moral (cf. [Tableau 3](#)). S'inspirant de la classification de Einarsen et al. (2010), nous présentons ces facteurs regroupés en cinq catégories : 1. **organisation et design du travail** qui regroupent les caractéristiques de l'organisation du travail ainsi que celles de son environnement. Les auteurs incluent dans cette catégorie le conflit et l'ambiguïté de rôle, l'absence d'objectifs clairs, le rythme de travail soutenu, les charges, le contrôle au travail et les caractéristiques environnementales telles que le bruit, les températures élevées; 2. **culture organisationnelle et climat social**; 3. **leadership**; 4. **système de récompenses et compétition** suppose qu'il existe deux processus interconnectés : celui d'activation et de motivation du harcèlement moral (Salin, 2003). Les éléments du processus d'activation expliquent quels facteurs peuvent créer un terrain fertile dans l'organisation pour le développement du harcèlement. Les principaux éléments explicatifs sont les structures bureaucratiques, l'injustice, l'insécurité de l'emploi. En revanche, le processus de motivation explique quels éléments peuvent être déclencheurs du harcèlement. Parmi eux, se trouvent les challenges internes, le travail en équipe et la rémunération; 5. **changements organisationnels** sont traduits par le travail à temps partiel, les coupes budgétaires, les changements internes et technologiques.

Tableau 3 Facteurs fréquemment associés au harcèlement moral

| Déterminants organisationnels | Numéro d'article de référence (les articles sont visibles dans la bibliographie) | Nombre de références (total=68) |
|-------------------------------|---|------------------------------------|
| charge de travail | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 16, 18, 21, 22, 23, 30, 33, 38, 44, 46, 49, 51, 54, 55, 56, 59, 61, 62, 64, 65, 67, 68 | 34 |
| leadership | 1, 2, 5, 6, 9, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 34, 36, 38, 39, 41, 45, 48, 59, 60, 61, 63 | 24 |
| climat social | 1, 2, 6, 11, 15, 16, 19, 21, 22, 23, 27, 28, 29, 33, 35, 37, 41, 51, 55, 59, 68 | 21 |
| soutien social | 5, 9, 10, 11, 14, 18, 20, 25, 29, 31, 40, 43, 49, 51, 52, 54, 63, 66 | 18 |
| ambiguïté de rôle | 1, 2, 5, 6, 8, 11, 16, 22, 32, 34, 42, 46, 51, 53, 59, 66 | 17 |

| Déterminants organisationnels | Numéro d'article de référence (les articles sont visibles dans la bibliographie) | Nombre de références (total=68) |
|--------------------------------------|---|--|
| conflit de rôles | 1, 2, 5, 8, 11, 22, 30, 32, 34, 43, 46, 48, 53, 59 | 14 |
| contrôle au travail | 1, 2, 18, 19, 21, 22, 31, 46, 47, 51, 59, 64, 66, 68 | 14 |
| stress | 2, 4, 5, 11, 20, 22, 25, 31, 39, 47, 49, 68 | 13 |
| insécurité de l'emploi | 5, 6, 16, 17, 20, 28, 30, 42, 45, 46, 55, 68 | 12 |
| conflit au travail | 2, 5, 6, 16, 22, 26, 28, 30, 32, 59, 62, 63 | 12 |
| autonomie au travail | 4, 5, 6, 7, 10, 11, 13, 20, 46, 53, 58, 59 | 12 |
| qualité de communication | 2, 6, 10, 12, 23, 25, 33, 38, 58, 59 | 10 |
| changements organisationnels | 1, 5, 28, 33, 46, 52, 62, 67 | 8 |
| contraintes organisationnelles | 2, 10, 12, 20, 58, 63, 64, 66 | 8 |
| culture organisationnelle | 5, 6, 16, 19, 26, 55, 58, 64 | 8 |
| justice organisationnelle | 5, 11, 35, 41, 55, 58, 63 | 7 |
| horaires de travail | 6, 10, 12, 13, 54 | 5 |
| rémunération | 20, 28, 55, 65 | 4 |
| travail en équipe | 1, 28, 45 | 3 |
| environnement physique | 10, 12, 38 | 3 |

2.2.1 Organisation et design du travail

Charge de travail

La charge de travail se réfère particulièrement à la combinaison de deux facteurs : la *quantité de travail* (Bué et al., 2008; Baillien et al., 2006) et le *rythme de travail* (Baillien et al., 2009; Vartia, 2001). Nous pouvons trouver dans la littérature aussi bien la complexité de travail et l'impossibilité d'interrompre le travail, la monotonie des tâches comme les caractéristiques de la charge. De nombreuses études témoignent du lien positif entre la charge de travail élevée et le harcèlement professionnel (G. Notelaers et al., 2012; Bentley et al., 2012; Roscigno, Lopez, et Hodson, 2009; Hoel et Cooper, 2000; O'Driscoll et al., 2011).

Plusieurs auteurs soulignent l'importance de la charge de travail dans les incidents du harcèlement professionnel : certains l'associent avec le contrôle de travail et l'autonomie. A titre d'exemple, Baillien, De Cuyper, et De Witte (2011) dans leur étude longitudinale auprès des cols bleus et cols blancs ont trouvé le lien positif entre la présence d'une charge de travail et une faible autonomie dans la première période d'observation et le fait d'être victime de harcèlement psychologique dans la deuxième période. En revanche, la combinaison de forte charge et de faible autonomie liait également au fait d'être harceleur. De même, Agervold (2009) a trouvé que la pression au travail (charge qualitative et pression temporelle) et la charge cognitive (concentration au travail, nécessité de retenir une information volumineuse) sont perçues plus négativement par les répondants des départements où le taux de victimes était plus élevé que par les salariés des départements avec un faible nombre de personnes touchées. Une large étude de Einarsen, Raknes, et Matthiesen (1994), réalisée auprès de 4742 membres des syndicats de secteurs de la restauration, l'éducation, l'hôtellerie et le commerce a également démontré le lien positif entre le taux de harcèlement élevé et la surcharge, la monotonie de travail, la satisfaction faible, le challenge et l'ambiguïté de rôle. Les facteurs environnementaux les plus significatifs étaient le contrôle de travail ($r = 0,24$, $p < 0,001$), le leadership ($r = 0,26$, $p < 0,001$) et le conflit de rôles ($r = 0,26$, $p < 0,001$). Cependant, concernant la monotonie de tâches et le travail intensif, les recherches antérieures affirment que ce n'est pas nécessairement ces deux facteurs qui rendent le travail pénible et provoquent les conflits interpersonnels, mais le manque de possibilité de contrôler son travail, l'absence des objectifs clairs, ainsi que le leadership destructif (Einarsen, 2000).

Ainsi, la charge et l'autonomie prédéterminent d'une façon considérable le bien-être des salariés ainsi que l'augmentation du risque de l'émergence de bullying dans le collectif. Dans une étude espagnole de Carnero et al. (2010), seulement 2,83% des victimes du harcèlement évaluent l'organisation du travail comme optimale. Toutefois, ce pourcentage s'élève à 9,07% quand ce même facteur est jugé comme pénible.

L'ambiguïté et le conflit de rôles

Le conflit de rôles se réfère à l'apparition simultanée de deux ou plusieurs éléments de tension sur la personne, qui a du mal à mettre en priorité l'un entre eux. L'ambiguïté de rôle, à son tour, se réfère à l'inadéquation de l'information relative au rôle dans l'organisation. Cela aboutit au manque de clarté des objectifs, de responsabilité et au travail flou (Kahn et al.,

1964, cité par Balducci, Cecchin, et Fraccaroli, 2012).

Une étude, organisée avec la participation de 20 organisations norvégiennes a fait apparaître un lien entre le stress et le harcèlement moral. Conformément à cette étude, les interviewés subissant antérieurement les effets néfastes du conflit et de l'ambiguïté de rôle étaient plus prédisposés à devenir victimes de harcèlement (Reknes et al., 2013). La personne vivant des situations de conflit de rôles est vulnérable aux intimidations. Ainsi, certains facteurs centrés sur la tâche tels que le rythme du travail élevé, la description du travail peu claire et une expérience insuffisante peuvent déboucher sur le conflit professionnel, parce que cette ambiguïté des fonctions ne permet pas d'exercer le travail dûment (Baillien et al., 2006). Les victimes de harcèlement se plaignent de recevoir souvent des directives contradictoires, dont l'objectif est incertain (Agervold, Mikkelsen, et Gemzøe, 2004). Une hypothèse environnementale des travaux de Einarsen testée par Balducci et al. (2012) fait apparaître un lien fort entre une exposition aux facteurs organisationnels, tels que le conflit et l'ambiguïté de rôle et le fait d'être victime de harcèlement moral un an après les observations. Cette étude est en lien avec celle de Einarsen, Raknes, et Matthiesen (1994), dont l'objectif était d'observer un environnement de travail de 2215 membres de 6 syndicats norvégiens. Les auteurs ont constaté que le style de gestion, le conflit de rôle et le contrôle de travail sont les antécédents les plus puissants de mobbing. Le conflit de rôles et le manque d'autonomie au travail contribuent au maintien du stress, de tension et de frustration qui se transforment dans certaines conditions en conflit de longue durée et détériorent la communication professionnelle (French et Caplan, 1972; Marcelissen, Winnubst, Buunk, et De Wolff, 1988, cité dans Einarsen, 2000).

Le contrôle au travail

Le contrôle au travail se réfère au degré de latitude décisionnelle et d'autonomie dont la personne dispose dans son emploi et reflète la façon et le rythme avec lesquels ce travail est effectué (Hauge, Skogstad, et Einarsen, 2010). Le modèle du stress de Karasek (1979) stipule que la charge de travail élevée en combinaison avec le contrôle sur son activité et le soutien social faibles génèrent des situations de frustration. Cette hypothèse a été confirmée par G. Notelaers et al. (2012) qui constate que la probabilité d'être harcelé augmente avec l'augmentation de charge et la diminution du contrôle sur son activité. Les chercheurs ne s'arrêtent pas de s'interroger pourquoi la combinaison des facteurs du modèle de Karasek fait

stresser les salariés. Une des réponses a été fourni par Baillien et al. (2009) suggérant que les personnes sous pression sont plus prédisposées à violer les normes sociales et organisationnelles. Cette violence peut également jouer contre elles, provoquant et attirant le comportement négatif de la part des autres et les mettre à la place de la cible.

D'autre part, les observations rapportent que les individus acceptent davantage le harcèlement lorsque le contrôle organisationnel est important. La culture organisationnelle orientée vers la tâche et le fort contrôle organisationnel niant toutes les valeurs personnelles font du harcèlement l'un des instruments de gestion des ressources humains (Desrumaux-Zagrodnicki, Lemoine, et Mahon, 2004). L'étude de Moreno-Jiménez et al. (2014), organisée auprès de 330 employés des entreprises des secteurs du transport et de la communication localisées à Madrid a relevé 26% des victimes du harcèlement moral parmi 103 personnes qui ont répondu au questionnaire. Les interviewés se plaignaient du contrôle et/ou de la surveillance (34,3%), de la réception systématique des réponses et des commentaires hostiles (27,8%), du travail au-dessous des compétences (29,4%).

D'autre part, nombreuses sont des recherches qui relèvent une absence de lien entre le contrôle au travail et les incidents du harcèlement moral. Les études de Agervold (2009) et de Skogstad et al. (2011) sont les exemples concrets d'absence de lien entre les deux variables en question. De même, dans l'étude de Demir et Rodwell (2012) ni le contrôle au travail ni la charge n'ont pas montré le lien significatif avec les incidents du harcèlement moral.

Ressources d'emploi

Deux dimensions de ressources d'emploi sont mentionnées dans la littérature sur le harcèlement psychologique : la suffisance de ressources et les contraintes avec lesquelles elles sont liées. Par des ressources d'emploi nous entendons un « ensemble des ressources humaines, informationnelles et cognitives fournies par l'organisation, susceptibles de réduire les contraintes et la charge organisationnelle, ainsi que de contribuer à la réalisation des objectifs professionnels » (Bouville et Campoy, 2012). Les contraintes organisationnelles se réfèrent quant à elles aux « règles ou aux procédures, à la disponibilité des ressources, aux interruptions dans le travail » (Peters et O'Connor, 1980).

Plusieurs études ont souligné le lien entre le fait d'être victime de bullying et le fait d'avoir insuffisamment d'information pour assurer la qualité de travail (Szigety, 2012;

Tambur et Vadi, 2012). L'étude de Simard et al. (2004), cherchait à établir un lien entre l'organisation du travail et les comportements antisociaux au travail (CAAT), dont le harcèlement et les provocations font parties. L'analyse statistique a montré que trois éléments organisationnels : les relations avec les collègues, les contraintes organisationnelles et la culture agressive expliquent 12,3% de la variance des provocations.

Selon Quine (2001) cité par Djurkovic et al. (2008) les ressources intellectuelles, techniques, financières, physiques et sociales modèrent l'effet du harcèlement sur la satisfaction au travail, l'intention de départ et la dépression. Un effet néfaste de bullying est plus important parmi les victimes qui rapportent un accès restreint aux ressources d'emploi par rapport à ceux qui en ont assez.

Les résultats de l'enquête nationale Sumer 2003 (France), focalisée sur une analyse de déterminants du harcèlement moral, ont confirmé une importance des ressources d'emploi pour la santé mentale. Ce travail se base sur les réponses de 17,5 millions de salariés français travaillant dans les hôpitaux publics, à EDF-GDF (Électricité et Gaz de France), à La Poste, à la SNCF et à Air France. En se basant sur les réponses aux questions de cette enquête, Bouville et Campoy (2012) constatent la présence de trois formes de harcèlement : le déni de la reconnaissance sociale, le comportement méprisant et les atteintes dégradantes qui sont liées significativement aux ressources dont les employés disposent dans leur travail, à savoir les moyens humains ($0,04 \leq r \leq 0,10$; $p < 0,01$), informationnels ($0,05 \leq r \leq 0,13$; $p < 0,01$) cognitifs ($0,06 \leq r \leq 0,10$; $p < 0,01$) et temporels ($0,04 \leq r \leq 0,11$; $p < 0,01$).

Horaires de travail

La littérature portant sur le harcèlement moral au milieu professionnel souligne le rôle des horaires de travail. Le résultat de l'analyse des données de la Cinquième enquête espagnole VENCT 2003 sur les conditions de travail, couvrant 5236 salariés énonce le pourcentage élevé de mobbing parmi les personnes travaillant le week-end, plus de 40h par semaine et n'ayant pas de salaire fixe. D'après cette étude, le fait d'avoir de bonnes conditions de travail et un emploi du temps flexible favorise la satisfaction générale au travail et diminue le risque d'exposition au comportement agressif. Le même lien a été trouvé par Bué et al. (2008) : les salariés n'ayant pas de possibilité de négocier son planning et dépassant souvent les heures de travail prévues déclarent plus souvent une expérience du harcèlement moral. Enfin, 68 personnes interviewées par Baillien et al. (2009) ont cité l'insatisfaction suite aux

changements organisationnels et à la fatigue après avoir passé une nuit blanche. Ce constat nous laisse supposer qu'il puisse exister un lien entre le harcèlement psychologique et le travail de nuit.

Travail en équipe

Les résultats relatifs au travail en équipe se relèvent ambigus. Hacourt et De Thomaz (2005) dans leur étude auprès de 2000 personnes actives belges décrivent le travail en équipe comme un antécédent majeur de harcèlement moral. Le travail dans les équipes autonomes et dans les services administratifs augmente la probabilité d'intimidations. En revanche, ce lien n'a pas été trouvé dans l'étude de Agervold (2009). Le test de khi-deux ($\chi^2 = 2.01$; $p = 0.09$) a conduit le chercheur à réfuter une hypothèse d'existence de lien entre le harcèlement moral et le travail en équipe. Après avoir exclu les victimes de harcèlement de l'échantillon, l'auteur avance un argument supplémentaire, selon lequel les personnes travaillant dans des services avec le taux de harcèlement moral élevé ne se prononcent pas sur les mauvaises conditions de travail en équipe. Nous suggérons que les investigations supplémentaires sont nécessaires afin d'établir le lien entre le travail en groupe et le harcèlement moral.

Environnement physique

Quant aux facteurs environnementaux, la pénibilité physique au travail semble être aussi un élément pertinent facilitant l'émergence du harcèlement moral au travail : un espace de travail restreint, une exposition à des nuisances thermiques et sonores contribuent à l'escalade de bullying (Bouville et Campoy, 2012).

2.2.2 Leadership

Les résultats des investigations montrent que le leadership est perçu plus négativement par les victimes de harcèlement psychologique. De même, il est mal perçu par tout le personnel dans les départements où les intimidations ont lieu (Agervold, Mikkelsen, et Gemzøe, 2004). Ce résultat est en accord avec les recherches précédentes, qui dénoncent l'inefficacité et l'incapacité du leadership autoritaire et non-constructif de gérer des situations conflictuelles entre les employés. A ce titre, Baillien et al. (2006) proposent qu'un équilibre entre le leadership centré sur la tâche et sur l'humain permet d'anticiper les conflits professionnels et d'éviter la frustration du personnel.

Analysant 87 cas Baillien et al. (2009), constatent que la culture organisationnelle orientée vers la tâche, le travail à la pièce, ainsi que le *laisser-faire leadership* sont des éléments organisationnels pouvant être à l'origine des intimidations. Les éléments destructifs du laisser-faire style de gestion ont été bien décrits dans le travail de Hoel et al. (2010). Le laisser-faire style est propre aux dirigeants ne parvenant pas à remplir leurs obligations professionnelles, évitant toute sorte de responsabilité, n'étant pas en mesure d'assurer le feedback et par conséquent ne correspondant pas aux attentes de ses subordonnés. Dans certains cas, ce style de gestion de nature passive est vu lui-même comme un instrument de harcèlement psychologique puisque la non-intervention des dirigeants, les décisions inappropriées et l'impunité de l'agresseur créent la culture encourageante la répétition des brimades et des conflits personnels, ainsi que donnent lieu à des problèmes relationnels et opérationnels. Enfin, le résultat montre une relation significative positive entre le laisser-faire leadership et le harcèlement moral au travail.

Le deuxième type de leadership destructif est celui *d'autocratie*. Agervold (2009) constate que les personnes travaillant dans les départements avec un taux d'intimidations élevé jugent le style de gestion plus tyrannique et autoritaire, que leurs collègues d'autres services. Le mécanisme du leadership autocratique se découvre en caractère nerveux des dirigeants ne pouvant pas gérer leur propre stress. Cette tension psychologique les pousse à se décharger et faire souffrir leur entourage pour se libérer des émotions négatives. Les salariés sont découragés à participer à la prise de décisions opérationnelles, leur apport est jugé comme inutile, la critique constructive du travail se transforme en humiliations, en cris injustifiés, ils subissent le contrôle abusif et les directives extrêmement strictes (Hoel et Salin, 2003). En revanche, il existe des cas quand le leadership autocratique peut être perçu différemment. Plus précisément, l'acceptabilité du leadership autocratique peut avoir lieu quand les victimes du harcèlement et leurs collègues témoins sont persuadés que c'est le seul style de management capable d'assurer une efficacité organisationnelle. Dans ce cas, les éléments de la punition sont vus comme des mesures légitimes, mobilisées par le supérieur comme la réponse aux actions déviantes du personnel ou contre les démarches incompatibles avec une performance organisationnelle. En outre, la possibilité de prévoir la réaction du leader permet aux salariés de se munir du soutien social des collègues et de surmonter la charge psychologique temporaire (Hoel, Glasø, et al., 2010).

Le même effet destructif sur la santé des travailleurs produit le *leadership tyrannique*.

Hauge, Skogstad, et Einarsen (2007) dans leur étude ont divisé la variable « harcèlement moral » (NAQ-revised) en deux dimensions : le harcèlement lié aux caractéristiques de la tâche (NAQ-task) et le harcèlement provoqué par des caractéristiques personnelles de la victime (NAQ-person). Le traitement de données a été réalisé en deux étapes, dans un premier temps le test de régression a montré la contribution de facteurs psychosociaux expliquant 43% de la variance du harcèlement moral. Lorsque le leadership constructif, tyrannique, et laisser-faire ont été ajouté au modèle de régression, le taux de la variance expliquée dans les NAQ-revised s'est élevé à 53%. Dans les trois analyses : « NAQ-revised » ($b = .34, p < .01$), « NAQ-person » ($b = .35, p < .01$) et « NAQ-task » ($b = .26, p < .01$) le leadership tyrannique est devenu un déterminant du harcèlement moral le plus important par rapport aux autres styles de gestion. Par ailleurs, cette recherche confirme que non-seulement le leadership destructif actif (style autocratique et tyrannique) est lié au harcèlement, mais aussi le leadership destructif passif (laisser-faire) : « NAQ-revised » ($b = .09, p < .01$), et « NAQ-task » ($b = .15, p < .01$). Bien que les styles de leadership négatifs soient toujours considérés comme les styles de gestion dépourvus d'efficacité, les investigations montrent d'ailleurs que les styles tyrannique et laisser-faire sont plus menaçants que l'absence du leadership constructif. A ce titre, le test de perception du style de gestion réalisé par Hoel et Cooper (2000) a confirmé que les agresseurs, les victimes et les témoins du harcèlement expriment le niveau élevé du conflit de rôles, du conflit interpersonnel, jugent le leadership tyrannique et laisser-faire plus négativement que leurs collègues non-concernés.

Laschinger et al. (2012) s'intéressent dans leurs travaux au *leadership authentique*, qui est significativement lié au harcèlement moral ($r = -0.34, p < 0,01$). Il est défini comme un style de gestion centré sur la confiance et la transparence, encourageant la participation des employés à une élaboration de la politique organisationnelle et fournit toute l'information nécessaire aux employés afin que leurs décisions soient adaptées aux conditions actuelles. Dans sa politique le leader authentique s'en tient à quatre principes : le traitement juste des salariés, la transparence relationnelle avec les subordonnés, le respect des normes et des valeurs organisationnelles et la reconnaissance de ses points forts et faibles. Par sa nature le leadership authentique est proche du style éthique. Le leader éthique est honnête et a une forte personnalité. Ce style de gestion est négativement associé au harcèlement et favorise la diminution de la charge et l'amélioration des conditions de travail (Stouten et al., 2010).

Enfin, encore trois types de leadership sont évoqués dans la littérature : le leadership

transformationnel, transactionnel et paternaliste qui sont négativement associés au harcèlement psychologique (Ertureten, Cemalcilar, et Aycan, 2013). Le style *transformationnel* est perçu lorsque le dirigeant motive ses employés à développer les compétences, travailler en équipe, encourage les changements et contribue à la performance. Quant au leadership *transactionnel*, il prévoit les échanges personnalisés entre le leader et les subordonnés, leurs relations sont marquées par un engagement mutuel. Le salarié est récompensé lorsqu'il répond aux exigences du leader et peut être suivi dans son travail pour pouvoir assurer la performance fixée par l'organisation. L'efficacité de ce style de gestion varie d'une culture à une autre. Des fois il est associé au climat de travail sain, à une ambiance familiale et aux relations étroites entre les membres du collectif et le supérieur (Seo, 2013), des fois il est perçu comme une exploitation, une intervention dans la vie personnelle et une faible distance du pouvoir (Soylu, 2011).

2.2.3 Les changements organisationnels

La définition des changements organisationnels connaît de grandes variations dues au pluralisme de ces origines. Pour Colorette et al. (1997) cité par Zid (2011) ils représentent « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ces membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ». Zid (2011) dresse une typologie des changements selon laquelle ils se différencient selon l'origine et proviennent soit de l'intérieur de l'organisation modifiant les éléments constructifs du système, soit de l'extérieur, ayant un caractère global et imprévisible (Watzlawick, 1975). La deuxième typologie porte sur l'ampleur des changements, notamment sur les changements progressifs, visant à modifier les éléments concrets du système et les changements brutaux que Mintzberg (1999) appelle micro et macro changements respectivement. Dupuis et Kuzminski (1998) évoquent les changements planifiés, prévus par l'organisation afin d'améliorer le fonctionnement des éléments du système et spontanés auxquels l'organisation doit faire face soudainement. Enfin, Demers (1999) distingue deux types de changements : radicaux, nécessaires pour stopper l'inertie et graduels se développant progressivement vers une évolution et une amélioration de performance organisationnelle.

Le test de treize hypothèses testant le lien entre le harcèlement moral et les changements organisationnels (Zid, 2011, 206) ont montré un lien entre les incidents de harcèlement et 5 types des changements, soit la réduction de l'effectif ($r = .154$, $p < .01$), le

licenciement non-économique ($r = .236, p < .01$), l'utilisation des ordinateurs pour surveiller la performance des employés ($r = .162, p < .01$), l'augmentation de recours aux travailleurs à temps partiel ($r = .171, p < .01$) et la répartition du travail ($r = .186, p < .01$).

Recherche de Hoel et Cooper (2000), mobilisant les réponses de 5288 individus travaillant dans 70 organisations du secteur privé, public et non gouvernemental de Grande-Bretagne fait apparaître un lien positif entre une exposition aux intimidations et plusieurs éléments liés aux changements organisationnels. L'association entre les intimidations et les événements organisationnels semble être plus forte pour le « changement de direction » à quoi s'ajoute le témoignage des observateurs du harcèlement moral au travail qui confirment la nature destructive des changements et leur influence négative sur le climat social.

Hacourt et Thomaz (2005) confirment également l'importance des changements. Les fusions d'entreprises, la restructuration et les changements du supérieur hiérarchique ont été déclarés par 30% des travailleurs en lien avec le harcèlement moral. Rayner (1997) a mis en évidence que 19% ($n = 510$) des jeunes salariés à temps partiel souffrent de bullying quelque temps après son arrivée à l'entreprise. Le changement d'emploi et de management sont les principales raisons de frustration de ces jeunes embauchés.

La même conclusion en faveur d'importance du rôle des changements a été relevé par Vartia (2001). Dans son étude, l'auteur affirme que le harcèlement moral, le manque de clarté des objectifs, les tâches difficiles à réaliser, les changements organisationnels sont les déterminants majeurs du stress professionnel de 949 employés municipaux.

2.2.4 Culture organisationnelle et climat social

Climat social

Le climat social renvoie à « *la perception de qualité des relations sociales et professionnelles, dénotant une atmosphère générale qui prévaut sur le lieu de travail* » (Payne et Pugh, 1976, cité par Stévenot et Guery, 2013). Une autre définition a été proposé par Gunter et Furnham (1996) cité par Claybourn (2011) qui désignent le climat organisationnel comme « *un ensemble des caractéristiques de l'organisation, relativement constantes dans le temps qui influencent le comportement des employés et rendent une organisation différente des autres* ». Il existe trois approches expliquant la nature du climat social dans l'organisation. Le premier, dit *structurelle*, l'explique partant de l'ensemble des caractéristiques

organisationnelles, telles que la technologie, la structure organisationnelle, le degré de centralisation et de formalisation des tâches. L'approche *subjective* traite le climat social à partir d'une évaluation subjective des éléments organisationnels faite par des salariés. La dernière façon de traiter le climat social consiste à combiner des éléments objectifs de l'organisation du travail avec les évaluations subjectifs des salariés. Ainsi, le climat social représente « *l'ensemble des perceptions communes quant à l'ambiance qui règne au sein du collectif et à la façon dont chacun est traité par son organisation* » (Roy, 1989, cité par Simard et al., 2004).

Il est souvent supposé que le climat social négatif favorise l'émergence de harcèlement professionnel. Ainsi, le climat social pauvre contribue à l'augmentation de probabilité des conflits interpersonnels qui peuvent aboutir aux intimidations (Einarsen, Raknes, et Matthiesen, 1994). A la différence de non-victimes, les harcelés déclarent le contact social pauvre, la présence des conflits entre les collègues et l'environnement psychologique négatif (Agervold, Mikkelsen, et Gemzøe, 2004). Dans le premier rapport national sur le harcèlement psychologique professionnel en Grande-Bretagne, Hoel et Cooper (2000) ont trouvé une association entre le harcèlement moral, le climat de travail, les relations sociales négatives et la charge de travail élevée. Les individus harcelés évaluent plus négativement le climat social par rapport aux témoins de harcèlement et aux personnes sans aucune expérience négative (Dawn, Cowie, et Ananiadou, 2003). L'étude de Hacourt et De Thomaz (2013) a montré que la cinquième partie des personnes observées trouvent que le climat de compétitivité et de pression peut déclencher le harcèlement et être à l'origine du stress (Bowling et Beehr, 2006).

L'importance du climat social a également été relevée suite à l'interrogation de quatre-vingt-dix salariés dans le cadre d'une étude portant sur les effets des facteurs humains et organisationnels sur le jugement d'équité au travail. Plus le climat est orienté vers les règles, procédures et objectifs, plus le harcèlement est vu comme un instrument dans les mains des employeurs visant à inciter le salarié à travailler mieux, plus vite et rigoureusement. Dans ces conditions, les salariés acceptent davantage les intimidations en les considérant comme les éléments de la gestion (Desrumaux-Zagrodnicki, Lemoine, et Mahon, 2004). Selon Leymann (1996), cette soumission bénévole correspond aux valeurs de stakhanovisme qui fait penser aux salariés qu'ils seront récompensés par les résultats impressionnants de leur travail. En réalité, cela correspond à la négation de toutes les valeurs humaines. Ainsi, le climat centré sur la performance, les normes strictes, le minimum défaut produit sur les exécutants un effet

de charge émotionnelle, de tension psychologique et de harcèlement moral (Hansen et al., 2006; Skogstad et al., 2011).

Soutien social

Le soutien social est présenté généralement dans la littérature comme un modérateur de harcèlement psychologique, diminuant les effets néfastes du dernier (Law et al., 2011). Le soutien des collègues, du supérieur ainsi que la politique organisationnelle orientée vers la personne, et non sur la tâche aide les victimes à faire face aux abus organisationnels (Keashly et Jagatic, 2002; Baillien et al., 2006; Bentley et al., 2012; Hogh, Hoel, et Carneiro, 2011). Il existe de preuves que le soutien instrumental modère l'effet de violence sur le bien-être et la santé somatique tandis que le soutien informationnel modère la violence sur le bien-être émotionnel (Schat et Kelloway, 2003 cité par Djurkovic, McCormack, et Casimir, 2008).

La théorie de l'échange social (Blau, 1964), aide à comprendre un effet de soutien social sur un état émotionnel des salariés. Elle explique que les relations peuvent se fonder sur les échanges économiques et dans ce cas-là être orientées principalement à court terme, ou se baser sur les échanges sociaux qui ont tendance à conduire à la confiance mutuelle, l'engagement, le sentiment de reconnaissance.

Dans son étude Bouville (2011) teste deux hypothèses relatives au soutien social, notamment le soutien des collègues et celui du supérieur. L'ensemble des Odds Ratios (tous sont significatifs au seuil de 1%) montrent un impact significatif du soutien sur le fait d'être harcelé. Ainsi, moins la personne est soutenue, plus elle est susceptible d'être exposée aux brimades. Demir et Rodwell (2012) considèrent le soutien du supérieur comme un facteur clé de la santé morale des professionnels médicaux. Libby et Cole et al. (1997) appuient sur l'importance de l'harmonie dans le groupe et notent que les intimidations sont plus fréquentes si le salarié ressent le manque de soutien de la part des collègues. Le lien entre la mauvaise communication avec les collègues, le supérieur hiérarchique et le harcèlement est démontrés dans les travaux de Agervold, Mikkelsen, et Gemzøe (2004), Einarsen, Hoel, et Notelaers (2009), Skogstad et al., (2011), Simard et al. (2004). En résumant, les analyses montrent que le harcèlement moral et la satisfaction professionnelle sont modérés par le niveau du soutien social. En dépit de la présence du bullying dans le collectif, les employés bénéficiaires du fort soutien se déclarent plus satisfaits (Carroll et Lauzier, 2014).

Conflit au travail

L'importance du conflit au travail au regard de harcèlement a été souligné par Einarsen (2000) et Szigety (2012). Dans ce volet, le harcèlement est traité comme le résultat du conflit interpersonnel ou le résultat de la gestion des conflits. Les conflits peuvent être d'origine de problèmes organisationnels, interpersonnels ou cumuler les deux. La gestion des conflits inefficace combinée avec le style de gestion destructif augmente la probabilité de l'accentuation de harcèlement. Dans ce scénario, la répartition du pouvoir est cruciale, puisque le degré du pouvoir va déterminer la place du salarié dans l'organisation ainsi que son rôle et la marge de manœuvre dans le processus de harcèlement moral. Selon le modèle d'escalade de conflit de Glasl (1982), le harcèlement peut résulter du conflit non-résolu. Plus d'un tiers des travailleurs interrogés par Hacourt et Thomaz (2005) ont cité la conflictualité comme le facteur à risque. Agervold, Mikkelsen, et Gemzøe (2004), investiguant la qualité du travail de 186 salariés de manufactures, ont montré la présence de deux types de conflits précédant le harcèlement : vertical, essentiellement avec le responsable immédiat, et horizontal se déroulant entre les collègues.

Un lien entre le harcèlement et le conflit a été trouvé aussi dans le travail de Strandmark et Hallberg (2007). En se basant sur l'échantillon de 22 personnes de différents secteurs d'activité publics, les auteurs ont constaté que bullying est perçu comme un résultat des conflits affectifs (conflit de valeurs) et des conflits personnels (conflits cognitifs). Le conflit de valeurs est affecté généralement par les conditions de travail, le leadership passif et les différentes attentes de travail. Trois éléments peuvent donner la suite aux conflits :

- incompatibilité des méthodes appliquées par les professionnels dans le but de résolution des problèmes organisationnels;
- adoption du point de vue uniquement humaniste ou uniquement matérialiste sur le problème;
- dilemme de structuration, caractérisé par des règlements, des prescriptions ainsi que le degré d'autonomie dont la personne dispose en tant qu'un professionnel.

Ainsi, nous déduisons que les conflits apparaissent quand deux styles de gestion sont établis dans l'organisation : autoritaire et libéral.

Dans l'étude de Hauge, Skogstad, et Einarsen (2009), parmi les facteurs situationnels

testés, seuls le conflit de rôles (OR: 1,37) et le conflit interpersonnel (OR: 1,26) ont montré l'influence significative sur le harcèlement professionnel.

Qualité de communication avec les collègues et le public

La qualité des relations au travail détermine en grande partie le climat social qui y règne. Plusieurs études montrent que l'exposition au harcèlement psychologique est associée aux relations insatisfaisantes au travail (Hoel et Cooper, 2000; Einarsen, Hoel, et Notelaers, 2009). Un lien de causalité a été retrouvé par Simard et al. (2004) entre les provocations et les relations avec les collègues ($r = 0,319$; $p < 0,01$). Enfin, les relations avec les collègues de même service, la culture organisationnelle agressive et les contraintes organisationnelles expliquent 12,3% ($F_{(325, 310)} = 15,473$; $p < 0,01$) de la variance de provocations.

En ce qui concerne le travail avec le public, Bué et al. (2008) précisent que le travail avec le public en lui-même n'accroît pas le risque de harcèlement, mais les relations tendues avec les clients sont souvent accompagnées du comportement hostile et des atteintes dégradantes. La nature de travail joue également un rôle important (Lewis et Gunn, 2007). Ainsi, les professionnels des secteurs tertiaire et médical rapportent un niveau élevé de harcèlement provenant des clients et des patients. Dans le travail de Bouville et Campoy (2012), l'agression de la part du public est liée à trois formes du harcèlement : les atteintes dégradantes ($r = -0,04$; $p < 0,01$), le comportement méprisant ($r = -0,07$; $p < 0,01$) et la reconnaissance au travail ($r = -0,07$; $p < 0,01$).

Culture organisationnelle

La culture organisationnelle se définit comme un modèle des valeurs, des normes, des attentes, des comportements partagés par les membres de l'organisation et allant au-delà de la culture établie dans le système social (Cohen, 1971). La culture organisationnelle dépend du secteur d'activité ou d'environnement dans lequel l'entreprise fonctionne et selon Schein, cité par Tambur et Vadi (2012) peut être orientée vers la tâche ou vers les intérêts des salariés. La culture orientée vers la tâche prévoit la supériorité des objectifs organisationnels, tandis qu'une orientation vers les problèmes salariaux suppose que l'organisation fonctionne en prenant en considération les besoins et les demandes du personnel. Ces deux orientations prédisent le climat social. Une balance entre ces deux facettes de culture crée une ambiance positive et un leadership équilibré (Baillien et al. 2009). Baillien et al. (2009) affirment que

les grandes entreprises sont plus propices à un climat impersonnel susceptible de générer le comportement de harcèlement moral. Par opposition, la culture des petites organisations est plutôt marquée par un climat familial et des échanges plus cordiaux entre leurs membres (Faulx, Delvaux, et Brun, 2009).

Justice organisationnelle

Dans les travaux sur le harcèlement moral, la justice organisationnelle est présentée en tant que l'un de ces déterminants majeurs. Les théories de justice distributive supposent que les individus évaluent la répartition des résultats en se basant sur le principe d'équité d'Adams (1963). Une évaluation de l'équité se fait en comparant les efforts fournis et les récompenses reçues. Le résultat est ultérieurement comparé avec celui qui est obtenu pour la personne de référence (ex. collègue occupant le même poste). Certains auteurs, particulièrement en psychologie sociale, intègrent une autre mesure de justice à côté de l'équité, celle de l'égalité, affirmant que tous les individus doivent avoir les mêmes chances dans le travail quel que soit leur expérience, les aptitudes et les liens informels avec la hiérarchie de l'entreprise. En cas de l'inégalité perçue, le comportement de l'individu est affecté par le degré de cette dernière et le mécontentement augmente respectivement. Par conséquent, la perception des distributions inéquitables fait apparaître les émotions négatives, qui motivent une personne à modifier son comportement envers les autres.

Dans le cadre de recherches sur la justice organisationnelle, les chercheurs recommandent se baser sur la justice procédurale, puisqu'elle est plus facile à observer et à mesurer par rapport à la justice distributive qui a un caractère subjectif.

Plusieurs auteurs ont cité la justice comme un déterminant majeur de harcèlement moral. Roscigno, Lopez, et Hodson (2009) ont trouvé que le contexte dans lequel le harcèlement se développe est caractérisé par l'injustice et l'impuissance des victimes. Ce résultat est complété par celui de Simard et al. (2004), qui teste dans son travail de recherche le modèle intégratif des comportements antisociaux au travail (CAAT). Les auteurs confirment que la justice procédurale est négativement corrélée avec trois catégories de CAAT : la déviance de production ($r = -0,176$; $p < 0,01$), la déviance politique ($r = -0,263$; $p < 0,01$) et les provocations ($r = -0,256$; $p < 0,01$), tandis que la justice distributive ne montre qu'une seule corrélation significative avec la déviance politique ($r = -0,136$; $p < 0,05$). Une étude de Magerøy et al. (2009) auprès du personnel de la marine militaire norvégienne a

montré que l'accroissement de laisser-faire leadership, du climat innovant et de l'injustice est significativement associé avec des occurrences de harcèlement moral observé sur deux niveaux : individuel et départemental. Étant donné que ces associations persistent sur le niveau départemental même après une exclusion des victimes de l'échantillon, nous pouvons supposer que le lien entre la justice organisationnelle et les incidents de bullying est incontestable.

Insécurité de l'emploi

Dans le cadre de l'approche organisationnelle de harcèlement moral, nous nous intéressons aux relations de travail (la communication, le soutien social, le climat de compétitions etc.), les conditions matérielles de travail (l'accès aux ressources nécessaires, l'approvisionnement), le contenu de travail (l'autonomie, le contrôle, le rythme) et les conditions de travail (l'atmosphère d'insécurité). L'insécurité de l'emploi est vue par plusieurs chercheurs comme un facteur de risque pouvant déclencher le harcèlement (Hacourt et Thomaz, 2005; Guy Notelaers, De Witte, et Einarsen, 2010). Dans les conditions d'incertitude, il peut être plus facile de harceler une personne (Zapf, 1999), puisque l'insécurité réduit les pouvoirs du salarié et le respect envers lui. La pratique des intimidations est plus courante parmi les groupes de travailleurs avec une faible position hiérarchique ou relationnelle, à savoir les femmes, les mineurs, les personnes avec un emploi précaire et dans les organisations marquées par un chaos permanent. Dans certains cas, même la présence des garants tels que les syndicats et la culture bureaucratique n'assure pas une protection rassurante contre la précarité d'emploi (Roscigno, Lopez, et Hodson 2009). L'insécurité prédétermine la façon de réaction du salarié à la pression au travail. Les individus en position inférieure peuvent se sentir incapables de se défendre et s'éloigner du collectif, du travail, autrement dit, de la source de tension, tandis que les personnes en position supérieure, influencées par le climat d'incertitude et faible responsabilité devant les collègues peuvent être amenées à violer les normes de travail (Baillien et al., 2006; Hoel, Zapf, et Cooper, 2003). En outre, l'insécurité de l'emploi crée un climat de challenge, qui est connu aussi comme un des antécédents de harcèlement moral. Lorsque les salariés considèrent les collègues comme les concurrents potentiels pour l'emploi, cela provoque un sentiment de suspicion et d'hostilité. Ce climat rend les salariés susceptibles de projeter toutes les émotions négatives ressenties contre les collègues rivaux afin de les écarter des jeux organisationnels.

Enfin, le climat d'insécurité peut se développer dans les entreprises où la formation en terme de harcèlement est ignorée et la politique contre le harcèlement n'est pas la priorité, ce qui fait penser que les attaques et les brimades entre les collègues sont tolérées et se passent inaperçus. De Cuyper, Baillien, et De Witte (2009) confirment le lien entre le climat d'insécurité et le fait d'être impliqué dans le processus de harcèlement moral. Selon les auteurs, la personne en forte position d'insécurité essaie de se retirer de l'emploi précaire afin de commencer la recherche des conditions favorables ailleurs. Une faible résistance au climat d'insécurité rend ces personnes attractives pour les agresseurs qui ne manquent pas d'occasion de projeter sur elles toute leur colère. Les chercheurs affirment également que certaines personnes peuvent être conduites par le climat d'insécurité à la frustration qu'elles vont chercher à réduire par l'instauration du contrôle sur le travail et la pression des collègues.

Rémunération

Pour la rémunération en tant qu'antécédent de bullying optent plusieurs chercheurs. Ainsi, Djurkovic, McCormack, et Casimir (2008) la considère comme un élément influençant les récompenses organisationnelles. Les employés mal payés sont plus souvent les cibles de supérieurs hiérarchiques qui diffusent son pouvoir sur le niveau de communication informelle, faisant souffrir les personnes en position inférieure de manque du respect et de brimades. Contrairement, les individus bien payés peuvent se sentir protégés par le statut professionnel qui se rapproche de celui de leur supérieur. Cette protection peut être le résultat de formation reçue au cours des études supérieures, des programmes de formation, organisés par l'entreprise (Carnero, Martinez, et Sanchez-Mangas, 2010), ainsi que de la connaissance des droits de travail (Rosigno, Lopez, et Hodson, 2009). Enfin, le contexte de travail politisé, l'inégalité de rémunération entre les postes sont d'autres éléments favorisant une émergence de harcèlement moral au travail (Hacourt et Thomaz, 2005).

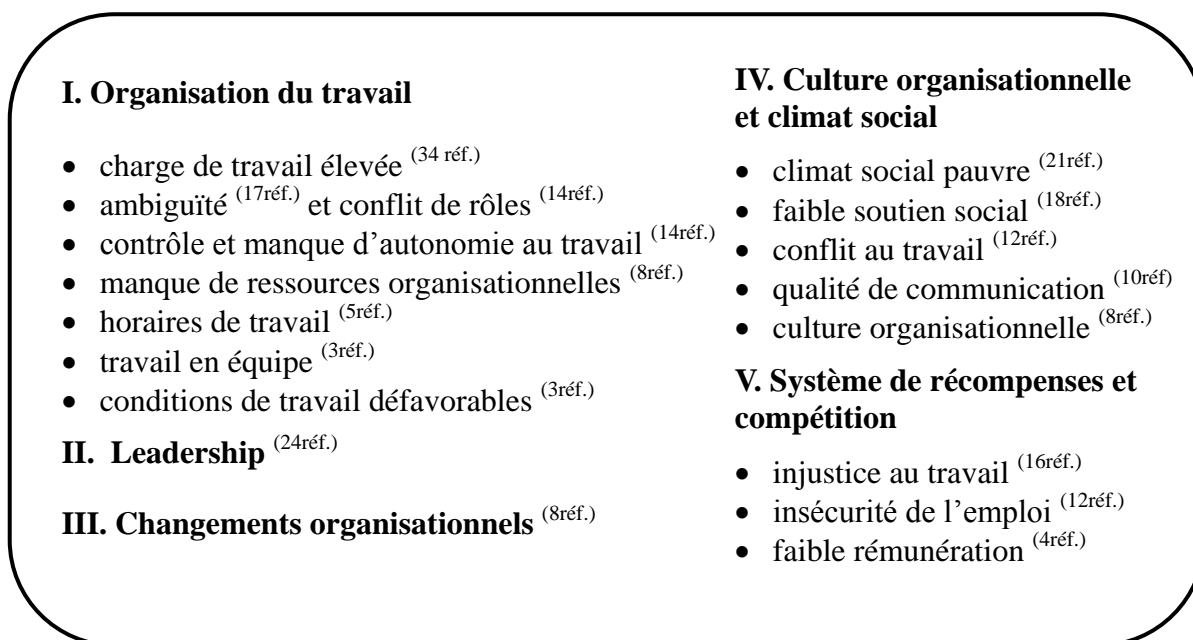
2.2.6 Stress et tension

Le rôle du stress dans les recherches contemporaines sur le harcèlement moral connaît des variations. L'hypothèse d'agression et de frustration de J. Dollard et al. (1939) propose que les situations de travail stressantes conduisent au comportement agressif à travers un état d'affect négatif. D'autres chercheurs, considèrent que le stress, la frustration et la tension sont

eux-mêmes perçus en tant que harcèlement (Brodsky, 1976) ou à l'envers peuvent résulter des situations de harcèlement moral. Pour cette raison, nous préférons ne pas développer le facteur « stress » comme un des principaux déterminants de harcèlement moral.

Pour terminer, nous proposons le modèle des facteurs impliqués dans le harcèlement moral (cf. [Figure 9](#)), nous appuyant sur les résultats de la revue de littérature. L'ambivalence des modèles de harcèlement et le caractère instable de ses déterminants sont soulignés par plusieurs auteurs (Deharo et Point, 2014). Nous présentons ci-dessous les caractéristiques organisationnelles, évoquées en lien avec le harcèlement dans nos 68 articles de référence.

Figure 9 Les antécédents du harcèlement moral par ordre d'importance



Conclusion

A partir d'une recherche concernant 450 articles et après l'analyse de 68 articles publiés entre 1997 et 2014, l'intérêt de notre recherche consistait à faire émerger les principaux déterminants organisationnels associés au harcèlement moral. Outre l'intérêt de ce référencement, notre recherche a également permis de hiérarchiser les déterminants les plus associés au harcèlement moral.

Ainsi, très clairement, le facteur « organisation du travail » apparaît comme un vecteur central du harcèlement. La charge et les conditions de travail sont discutées par les salariés au point d'affirmer que la liberté a du sens pour réduire les risques psychosociaux. Le leadership est également un facteur qui s'avère très important et pour lequel le manager doit se montrer vigilant.

Dans le cadre de cette étude, nous avons regroupé certaines variables émergées au sein de plus grands facteurs organisationnels. Par exemple, le stress, la frustration et la tension représentent un seul facteur « stress » ; la monotonie, le rythme de travail ainsi que sa complexité sont présentés comme la charge de travail. Cela ne biaise pas le résultat de notre recherche, mais chaque variable citée peut produire un impact unique sur le comportement humain.

Enfin, le résultat proposé est issu d'une analyse de résultats de recherche auprès des entreprises de différents secteurs d'activité. Ainsi, nous supposons que l'importance de l'impact des antécédents organisationnels peut varier d'une entreprise à une autre.

CHAPITRE III CADRE THÉORIQUE

Plan du chapitre III

| | |
|--|-----|
| Introduction | 101 |
| 3.1 Théories expliquant la nature de l'agression humaine en milieu organisationnel | 101 |
| 3.1.1 Théorie de la frustration-agression révisée par Berkowitz (1989)..... | 101 |
| 3.1.2 Théorie générale de la tension (Agnew, 2001)..... | 104 |
| 3.2 Modèles théoriques expliquant l'impact de l'organisation du travail sur le comportement agressif | 107 |
| 3.2.1 « Vitamin » modèle, Warr (1987)..... | 107 |
| 3.2.2 Modèle du comportement contreproductif, Fox et al. (2001) | 113 |
| 3.2.3 Model de Leymann (1996b)..... | 115 |
| 3.2.4 Modèle interactionniste, Neuman et Baron (2010) | 117 |
| 3.3 Modèle conceptuel de l'étude | 120 |
| Conclusion..... | 122 |

Introduction

Les recherches empiriques de deux dernières décennies montrent que l'environnement de travail stressant crée des conditions favorables au développement de harcèlement moral au travail. Ainsi, de nombreux facteurs de travail sont susceptibles de produire un effet de tension sur l'organisme humain et d'augmenter la probabilité de harcèlement. Baillien, De Cuyper, et De Witte (2011) supposent que deux éléments du modèle du stress de Karasek (1979), à savoir la surcharge élevée et l'autonomie faible créent une atmosphère particulièrement stressante et accroissent le harcèlement dans l'organisation. Il est également admis qu'une mauvaise organisation du travail avec le leadership destructif, peut augmenter la probabilité d'escalade des conflits personnels pouvant occasionner les incidents du harcèlement psychologique (Leymann, 1996b).

Pour comprendre l'origine du harcèlement moral et son lien avec les facteurs caractérisant le milieu organisationnel, nous avons mobilisé plusieurs hypothèses, constituant notre cadre théorique. Dans un premier temps, nous faisons appel à deux théories expliquant la genèse de l'agression humaine sur le lieu de travail. Ensuite, nous exposons quatre modèles qui ont pour l'objectif de présenter une large gamme des concepts théoriques souvent évoqués dans les recherches académiques comme les déterminants du harcèlement psychologique.

3.1 Théories expliquant la nature de l'agression humaine en milieu organisationnel

Au cours de la partie suivante nous nous arrêtons sur la théorie de la frustration-agression révisée par Berkowitz (1989) et la théorie de la tension de Agnew (2001).

3.1.1 Théorie de la frustration-agression révisée par Berkowitz (1989)

Un énoncé central de la théorie de Dollard et al. (1939) selon lequel la frustration mène inévitablement aux réactions agressives et toute agression résulte du sentiment de frustration a provoqué plusieurs débats sur, notamment les mécanismes et les conditions d'influence de la frustration sur l'agression. Dollard et al. (1939) envisageait une agression comme un comportement uniquement hostile, dont le but est d'infliger les dégâts à la victime.

Berkowitz (1989) apporte une modification dans ce concept central, précisant que la nature de l'agression peut être hostile aussi bien qu'instrumentale. Adoptant la même définition de la frustration que Dollard M.F. définie comme une réaction de l'organisme à un ensemble des événements négatifs, Berkowitz (1989) précise qu'un obstacle à un objectif ne génère pas de sentiment de frustration si l'organisme arrive à s'efforcer implicitement ou explicitement à la source de tension. En outre, seules la privation et la mise en échec de l'objectif visé ne déclenchent pas le sentiment de frustration. C'est plutôt l'anticipation des avantages qu'ils auraient pu être tirés de la réalisation d'objectif qui fait stresser les individus en cas d'échec.

Néanmoins, les réactions agressives ne se manifestent pas toujours. La présence de sanctions sociales peut inhiber ce genre de réactions ou conduire la personne les remplacer par les actes moins évidents et explicites. Quant au profil de la victime, les auteurs suggèrent que l'agression sera dirigée vers la personne, qui sera perçue par l'agresseur comme celle qui l'empêche de réaliser ses objectifs. Pourtant, la menace des sanctions pourrait conduire à un déplacement de cette agression et même à la substitution de la victime.

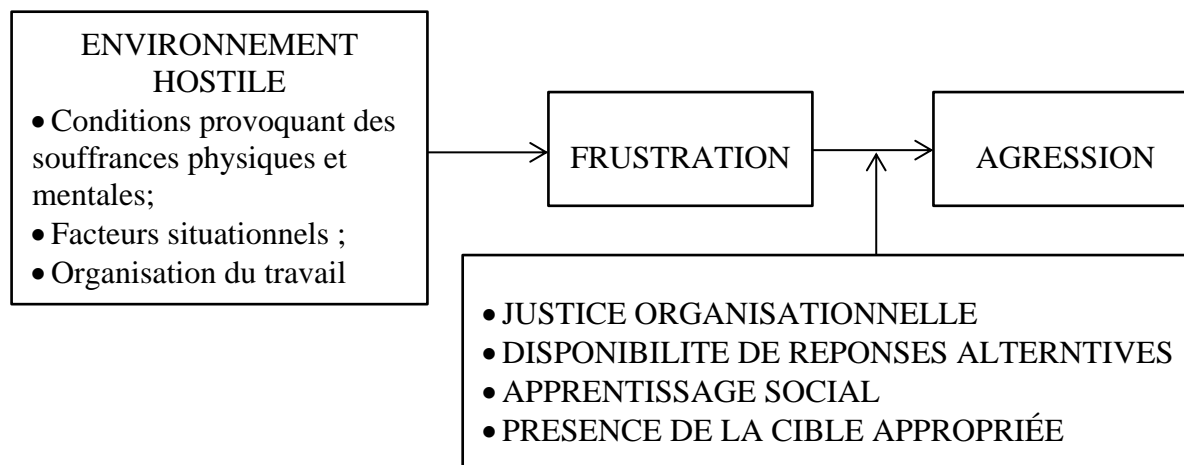
Après avoir analysé plusieurs travaux, Berkowitz (1989) conclut que l'agression peut se manifester dans deux cas : quand les obstacles semblent injustes et même quand ils sont justes, mais entravent la réalisation de l'objectif. Toutefois, les gens se montrent plus violents quand ils sont détournés de leurs objectifs, ou du plaisir sciemment. Au cas où les obstacles ont une valeur sociale ou sont accidentels, la personne frustrée peut même prendre le dessus sur son mécontentement et des réactions négatives.

De nombreuses études montrent que l'individu se montre agressif quand il effectue une activité monotone. Idem, la concurrence est considérée comme un facteur provoquant les réactions agressives car les rivaux ralentissent ou bloquent les tentatives de chacun d'atteindre un objectif désiré. Ainsi, les facteurs situationnels peuvent a) faciliter une expression de l'agression b) la diminuer ou c) inhiber la manifestation explicite du comportement hostile.

Comme nous avons évoqué ci-dessus, les événements désagréables ne provoquent pas toujours des attaques ouvertes. À titre d'exemple, les animaux touchés par un acte violent préfèrent souvent fuir ou éviter plutôt que se battre, et la probabilité de l'agression varie en fonction de l'apprentissage antérieur, de la présence d'une cible appropriée, et de la disponibilité des réponses alternatives (Bandura, 1983; Berkowitz, 1989). Cependant, dans de bonnes conditions, une grande variété d'événements désagréables conduit à une hostilité et

même à des attaques ouvertes contre la cible. Les facteurs pouvant déclencher les attaques sont les *souffrances physiques, la gêne psychologique et la dépression, la fumée de cigarette, les odeurs nauséabondes, la température élevée, et des scènes dégoûtantes* (Berkowitz, 1982; 1983). En outre, beaucoup de gens sont hostiles envers ceux qui ont des attitudes ou des valeurs très différentes des leurs, car cela suppose le défi de leurs propres attitudes (Rosenbaum, (1986) cité dans Berkowitz (1989). De façon comparable, les *stimuli neutres* de l'environnement peuvent également intensifier les réactions agressives, à condition que ces stimuli soient associés à des événements négatifs. Une simple présence d'un stimulus associé à un fort affect négatif est suffisante pour déclencher des attaques. Berkowitz (1990) considère les sentiments, les souvenirs, la mémoire, les réactions physiques et psychologiques comme un certain réseau associatif, où une activation d'un de ces éléments déclenche une activation des autres. En effet, il existe un lien associatif entre les émotions négatives et le sentiment de colère, les idées, les souvenirs, les inclinations agressives. C'est pourquoi les personnes exposées à la chaleur et au froid, aux odeurs nauséabondes, aux scènes de cruauté, à la dépression peuvent être plus agressives. D'après cette thèse, les émotions agressives provoquées par les événements négatifs vont déclencher deux types de réactions : les changements corporels et/ou sentimentaux et les souvenirs associés aux mécanismes d'échappement aux événements et aux conditions désagréables. Des facteurs génétiques, situationnels et un apprentissage antérieur prédéterminent l'ampleur de ces deux réactions. Quelque temps après, l'individu commence à s'interroger sur les conséquences probables des événements négatifs auxquels il est soumis et commence à se pencher sur les évaluations et les attributions causales de ces événements. Finalement, la personne élabore les actions correspondantes à ses sentiments dans les circonstances particulières. Cette dernière étape conduit à la différenciation, l'intensification, la suppression ou le développement des sentiments rudimentaires, apparus sur les étapes précédentes. Si le niveau d'excitation de la personne est faible, elle éprouvera le sentiment d'irritation ou de tristesse, plutôt qu'un sentiment de colère. Et au contraire, si l'excitation est élevée, les individus peuvent développer des expériences émotionnelles relativement compliquées telles que l'anxiété, le mépris, l'envie, la culpabilité, la dépression ou l'agression. La [figure 10](#) illustre la logique de cette théorie :

Figure 10 Représentation graphique de la théorie de la frustration-agression, Berkowitz (1989)



3.1.2 Théorie générale de la tension (Agnew, 2001)

La théorie de Agnew (2001) soutient l'hypothèse selon laquelle la tension et les facteurs perçus comme désagréables augmentent la probabilité de l'apparition des émotions négatives comme la colère et la frustration. Ces émotions créent une tension que l'individu va essayer de diminuer par le biais des attaques. Selon Agnew (2001), la tension se réfère à des relations dans lesquelles l'entourage ne traite pas l'individu comme il le souhaite. Le sentiment de tension peut se déclencher en réponse à un *évènement du caractère objectif* ou à un *évènement du caractère subjectif*. La tension peut être un résultat d'une *réponse affective*.

La *tension objective* se réfère à un événement qui est perçu négativement par la plupart de membres du groupe donné (l'agression physique, la faim, l'absence d'abri). La *tension subjective* se réfère à un événement indésirable par la personne qui l'a confronté. Une évaluation subjective de la source de tension objective est un processus qui dépend de divers facteurs, y compris des caractéristiques individuelles, des valeurs, de la disponibilité des ressources personnelles et sociales (l'estime de soi, le soutien social). La *réponse affective* c'est une réponse subjective à un événement objectif. Par exemple, deux personnes peuvent évaluer un événement de la même façon et avoir le même niveau de tension psychologique. En revanche, la première personne peut réagir agressivement contre cette tension, et la deuxième deviendra déprimée. Donc, la même tension subjective peut entraîner des réactions affectives différentes. Cette distinction est conditionnée par des facteurs individuels et environnementaux.

La tension est plus susceptible de conduire à un acte violent lorsque l'individu est dépourvu de *soutien social* et ne dispose pas de *compétences* ou de *ressources* pour y faire face.

Toutefois, il est évident que certains types de tension sont plus sujets à des comportements délinquants, que d'autres. La théorie de Agnew (2001) ne fournit pas d'une réponse exhaustive à cette réflexion, mais propose des éléments d'explication. Ainsi, tous les facteurs de tension peuvent déclencher une réaction agressive à condition :

1. qu'ils soient vus comme injustes;
2. que la raison de tension soit très puissante;
3. que la tension soit associée à un faible contrôle social;
4. que la tension crée une pression et incite à s'engager dans une action négative.

1. La tension est injuste

Plus un événement est stressant, plus il est perçu comme injuste et implique la violation volontaire et intentionnelle des normes sociales. Nous attribuons le critère d'intentionnalité à un événement stressant lorsqu'il est :

1. d'origine incertaine ; causé par le comportement des autres, par des forces naturelles, plutôt que par ses propres actions, ou se réfère à la malchance;
2. provoqué par la malveillance, plutôt que par un accident, une ignorance ou des contraintes;

Ces deux suggestions sont caractérisées également par :

- la gravité du dommage pour la victime;
- l'expression du plaisir par l'agresseur à la suite du dommage causé;
- la supériorité, la possession des ressources personnelles ou sociales par l'agresseur qui les utilise afin d'infliger des tensions à sa victime;
- la réaction du public, des témoins, confirmant l'intentionnalité des actes causés;
- la contribution des croyances culturelles, qui prédéterminent la réaction de la victime.

Des événements volontaires et intentionnels ne sont pas nécessairement vus comme injustes. Ils sont vus en tant que tels si :

- la tension semble imméritée;

- la victime croit que la source de tension n'est pas au service des autorités supérieures comme le Dieu, la Patrie;
- la tension implique un traitement irrespectueux ou agressif ;
- la tension viole les normes sociales.

2. La tension est très forte et puissante

Pour évaluer la puissance d'un événement stressant, il faut prendre en considération son degré, sa durée, sa fréquence et sa récence, ainsi que l'intention qui se réfère à la mesure dans laquelle cet événement menace les objectifs de la victime (Berkowitz, 1989).

3. La tension est provoquée par le contrôle social faible

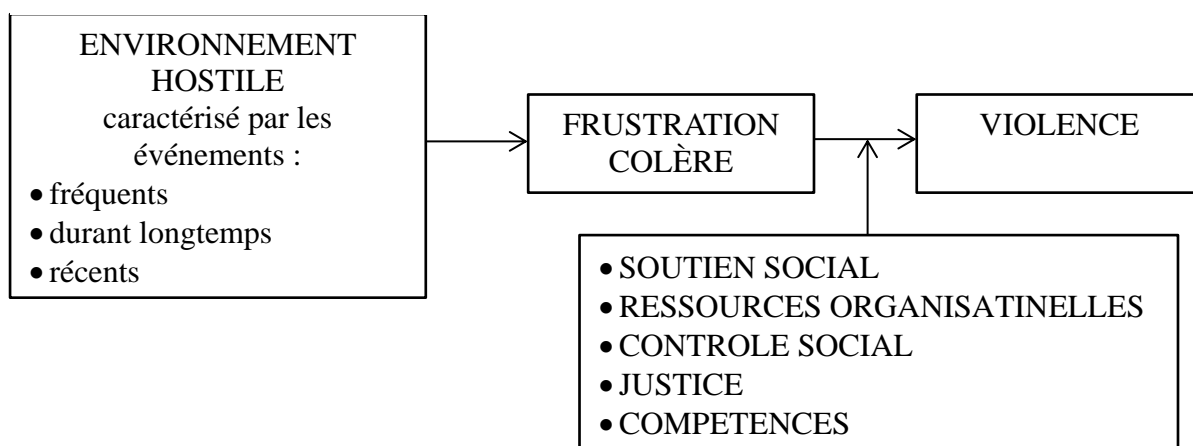
Le contrôle social faible peut réduire la capacité de l'individu de faire face aux événements négatifs d'une façon non agressive. Les personnes sous faible contrôle social, dépourvues de support social s'engagent facilement dans le comportement délinquant.

4. La tension crée une pression et incite à s'engager dans les actions négatives

Sous certaines conditions, le sentiment de tension peut conduire à la pression au travail, au comportement agressif, et à la présence des motivations facilitant l'expression de colère.

R. Agnew accentue sur le fait que ces quatre prémisses sont importantes, et que l'absence de l'une d'entre elles, réduit la probabilité d'expression de l'agression. Nous pouvons traduire les éléments de la théorie de Agnew par la [figure 11](#).

Figure 11 Représentation graphique de la théorie générale de la tension, Agnew (2001)

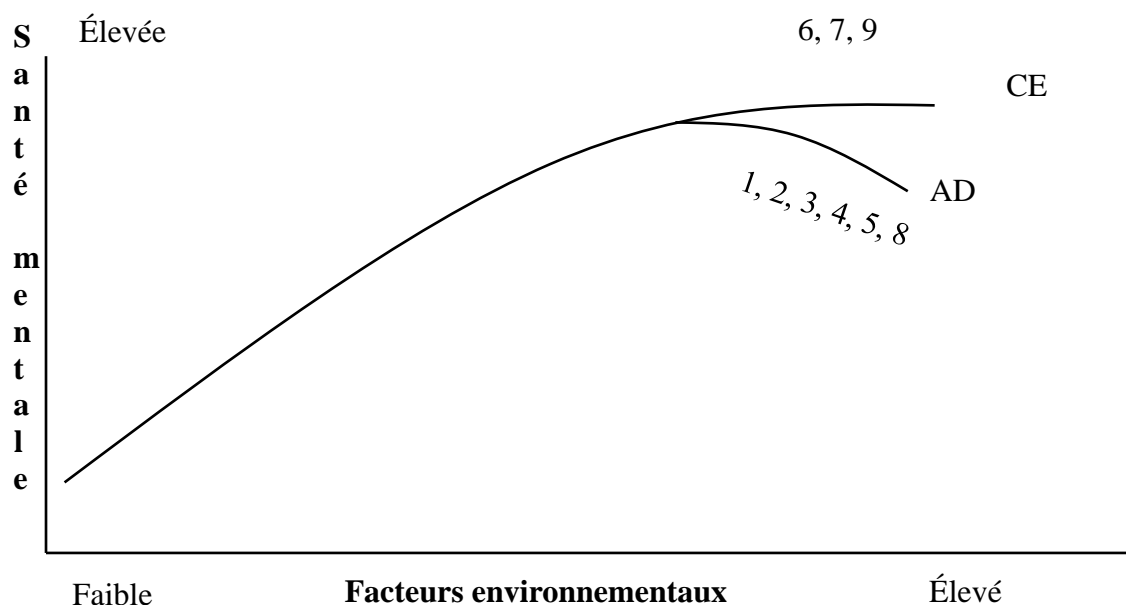


3.2 Modèles théoriques expliquant l'impact de l'organisation du travail sur le comportement agressif

3.2.1 « Vitamin » modèle, Warr (1987)

Le «Vitamin » modèle de Warr fait le parallèle entre une influence des facteurs environnementaux sur le bien-être du salarié et un effet de vitamines sur l'organisme humain. La consommation faible des vitamines donne lieu à la dégradation de la santé mentale et à de nombreuses maladies. La disponibilité des vitamines est extrêmement importante pour assurer une bonne santé physique. En revanche, au-delà d'un certain niveau leur effet n'apporte plus la même valeur qu'au début. Dans cette optique, P. Warr suppose que les facteurs environnementaux produisent un effet similaire sur la santé humaine, à savoir le manque de facteurs positifs détériore la santé psychologique, alors que leur quantité additionnelle ne produit pas toujours un bénéfice important, mais un effet positif constant. Cette interaction est représentée par la [figure 12](#).

Figure 12 Représentation graphique de « Vitamin » modèle, Warr (1987)



Les facteurs, qui ne produisent pas d'effet toxique suite à sa dose élevée, mais ne génèrent pas non plus de bénéfice supplémentaire quand leur quantité augmente sont illustrés sur le modèle par la courbe «CE». Ceux, dont l'excès produit un effet néfaste quand leur dose

accroît sont illustrés sur le modèle par la courbe « AD ». En revanche, la quotité faible de tous les facteurs, quelle que soit leur représentation graphique reste nuisible pour la santé psychologique.

Le «Vitamin » modèle vise à décrire les caractéristiques de travail intrinsèques et extrinsèques regroupées en neuf facteurs environnementaux. Les *caractéristiques intrinsèques* correspondent à l'opportunité vis-à-vis du contrôle, de l'utilisation des compétences, de la charge, de la structure et de la variété des tâches ainsi que de la clarté d'environnement. La deuxième catégorie des facteurs ayant une origine *extrinsèque* se réfère à la rémunération, à la sécurité physique, aux opportunités relatives au contact personnel et finalement, au statut social.

Six facteurs parmi ceux qui ont été cités ci-dessus font référence au modèle AD. Quand les objectifs deviennent immesurables et la *charge de travail* (3) est caractérisée par les pressions permanentes, cela n'a qu'un impact négatif sur la santé. La *variété* extrême (4) des obligations professionnelles fait que la personne ne consacre que peu d'attention à chacune d'entre elles afin de pouvoir les remplir dans sa globalité. Le troisième facteur se réfère à la *clarté d'environnement* (5). Quand l'environnement n'évoque aucune incertitude ni de risque, le travail devient prédictible et ne favorise pas le développement des compétences professionnelles.

Les trois autres facteurs constituant le modèle « AD » dénommés comme les « opportunités » : (1) *du contrôle*, (2) : *de l'utilisation de compétences* et (8) : *du contact personnel* occasionnent une détérioration de la santé mentale dans la quantité excessive. La possession du contrôle accroît une responsabilité des décisions prises. La prise de décision nécessite inévitablement une mobilisation des compétences et peut déboucher sur une surcharge. Les contacts personnels trop réguliers peuvent également être mal perçus car ils multiplient les demandes provenant des collaborateurs, des clients et du public.

Enfin, le modèle « CE » est composé de facteurs dont la quotité importante ne semble pas provoquer d'effet néfaste sur la santé humaine. Parmi ces facteurs nous retrouvons la *rémunération* (6), la *sécurité physique* (7) et le *statut social* (9). La nature de chaque facteur environnemental sera examinée ci-dessous.

1^{ère} facteur : Opportunités du contrôle

L'opportunité du contrôle englobe les facteurs suivants :

- autonomie,
- liberté d'agir,
- influence,
- pouvoir,
- participation au processus décisionnel,
- latitude décisionnelle (autonomie au travail et possibilité de mobiliser l'ensemble de compétences).

La possession du contrôle suppose un exercice d'influence sur les sujets ou les objets. En pratique, le salarié n'a qu'un certain degré d'influence sur différents aspects du travail. La variation de degré du contrôle peut prendre trois formes :

1. absence de contrôle total sur un domaine déterminé;
2. différent degré de contrôle sur plusieurs domaines ;
3. combinaison de deux formes, de façon à avoir le contrôle total d'un domaine, le contrôle limité dans un autre et l'absence du contrôle dans le troisième domaine d'activité.

Le contrôle intrinsèque prévoit l'influence sur le contenu du propre travail, alors que le contrôle extrinsèque permet de manipuler les autres facteurs de travail comme les horaires, la politique organisationnelle, la paie.

2^{ème} facteur : Opportunités de l'utilisation des compétences

Les opportunités de l'utilisation des compétences sont en lien étroit avec un niveau professionnel, une formation obtenue et une classe sociale. Ainsi, il est probable que les facteurs influençant la santé mentale soient déterminés par le statut social.

3^{ème} facteur concerne les objectifs, les demandes de travail et la structure des tâches qui sont réunies en charge de travail représentant la quantité et/ou la difficulté du travail nécessaire pour atteindre un objectif. Deux types de charge de travail sont censés produire les conséquences négatives sur un état psychologique des travailleurs : la charge de travail faible et la surcharge. Quant à la surcharge, les recherches soulignent le rôle des pressions temporelles et de deadline comme les antécédents majeurs du stress professionnel. Ainsi, avoir beaucoup de travail à exécuter dans des délais restreints ou n'en avoir point augmente les conséquences psychologiques négatives. Plusieurs éléments sont vus en lien avec la charge de travail :

– *le conflit de rôles*, défini comme une apparition simultanée de deux ou plusieurs éléments de pression de façon que le respect de l'un entre eux rende difficile le respect de l'autre. Trois sources du conflit de rôles sont citées dans la littérature : le conflit causé par des demandes de deux personnes différentes; le conflit causé par plusieurs demandes contradictoires provenant de la même personne et le conflit entre les demandes de travail et les valeurs personnelles. Le niveau du conflit élevé entre les rôles au travail est significativement associé à la tension et à l'insatisfaction professionnelle.

– *l'identité des tâches* : la nature et la qualité des objectifs peuvent également avoir un impact sur le bien-être du salarié. Plus les objectifs et les activités qui leur correspondent sont cohérents, plus le salarié se sent efficace dans l'exercice de ses fonctions.

– *les horaires de travail* font partie de la charge extrinsèque du travail. Les exigences temporelles sont souvent vues comme le temps que le salarié consacre à l'emploi rémunéré. Les exigences temporelles élevées sont associées à une baisse satisfaction. Les personnes exposées à la surcharge temporelle sont souvent celles qui dépassent les heures réglementées, à savoir 30-40 heures par semaine. Il convient de différencier la charge liée au *nombre d'heures travaillées* et aux *caractéristiques de l'emploi du temps*. Des longues journées de travail peuvent survenir à cause des heures supplémentaires, mais les prestations financières peuvent venir à compenser l'énergie consacrée. Néanmoins, le travail emporté, les heures de travail indénombrables durant les missions d'affaires sont, sans doute, préjudiciables si leur fréquence et le calendrier sont personnellement incontrôlables. De même, l'emploi du temps anormal comme le travail de nuit, la rotation permanente des équipes peuvent devenir la raison de certains troubles de santé. A l'opposé, la flexibilité des horaires de travail peut être un moyen aidant les salariés à mieux tolérer les contraintes professionnelles.

4^{ème} facteur : Variété et monotonie des tâches

La variété est caractérisée par des éléments de nouveauté dans l'environnement physique, social ou institutionnel. La *variété intrinsèque* est considérée comme un nombre d'opérations à effectuer, mais elle peut être également vue en termes de variété de chaque facteur constituant le « vitamin » modèle. La variété extrinsèque concerne les changements dans l'environnement physique (le bruit, l'éclairage, la température) ou les opportunités permettant de changer de temps en temps des activités. De cette façon, nous pouvons admettre que la variété des tâches extrêmement élevée en elle-même est nuisible et, en outre, provoque

les changements négatifs d'autres caractéristiques de travail.

5^{ème} facteur : Clarté de l'environnement organisationnel

La clarté de l'environnement organisationnel se réfère à l'ensemble des caractéristiques qui permettent au salarié de comprendre ce qui se passe et de prévoir ce qui peut se passer au travail. Un environnement stable et familier semble être plus transparent et à l'inverse, les changements rapides réduisent la clarté de l'environnement et le bien-être du salarié. P. Warr distingue quatre dimensions de clarté de l'environnement :

- la *quantité d'information* que l'environnement nous fournit à propos des conséquences de nos actions. L'information peut être parvenue par le feedback, nous indiquant la conformité de nos démarches. Les études montrent que le retour d'information rapide sur les actions diminue la probabilité de la dépression et permet d'établir le rythme de travail optimal.

- le *degré* avec lequel le salarié peut *prévoir* les événements du milieu professionnel. L'anticipation et la prévision de nature d'un événement aversif permet aux employés d'adapter un comportement pour y faire face (coping). Dans les recherches antérieures, un lien significatif a été établi entre la dépression, l'anxiété, l'insatisfaction et la présence du sentiment d'ambiguïté professionnelle. *L'insécurité de l'emploi* est un degré d'incertitude quant à l'avenir professionnel et à la valeur de propres compétences. Les éléments importants de l'insécurité de l'emploi est le degré de certitude concernant la continuité des fonctions professionnelles, l'autonomie au travail, les ressources disponibles et le niveau de revenu.

- le degré de *transparence de l'environnement ou ambiguïté de rôle*. Il s'agit du degré de clarté/d'ambiguïté de charges de travail et de demandes de l'entourage professionnel. Une ambiguïté élevée à l'égard du travail est significativement liée à l'insatisfaction, à la tension et à l'évaluation négative des propres compétences professionnelles.

- la *disponibilité de l'information relative au changement d'activité* qui suppose une acquisition d'un nouveau statut ou des responsabilités.

6^{ème} facteur Rémunération

- *niveau de revenu* : dans son ouvrage P. Warr souligne une relation positive entre le niveau de vie et la santé mentale. Le montant de revenu, prédéterminant souvent le niveau de vie est associé à la satisfaction, l'anxiété et les symptômes psychosomatiques liés au travail.

– *justice perçue* apparaît comme un élément très important dans le contexte de rémunération. Le niveau de revenu détermine moins la santé mentale par rapport à l'équité perçue à l'égard de niveau de revenu.

– *adéquation et continuité*

Le principe de la continuité de paie se présente comme très important, puisque chaque individu doit satisfaire ses besoins en permanence. Les futures attentes sont également cruciales à la fois à l'égard de la continuité et aussi en ce qui concerne les améliorations possibles du niveau de vie dans la période à venir.

7^{ème} facteur : Conditions de travail physiques

Plusieurs facteurs tels que le bruit, la température, l'humidité expliquent la performance et le bien-être des salariés sur le poste de travail. De longues périodes de travail dans les conditions physiques inappropriées peuvent susciter une impression négative du travail. Le travail dans des locaux mal éclairés affecte la performance et la perception du confort sur le lieu de travail. La vibration peut nuire au système circulatoire et nerveux. La sécurité physique est définie comme le degré avec lequel l'environnement de travail est dangereux pour la personne. La perception du danger peut donner lieu au sentiment d'anxiété accompagné de la baisse de performance. Finalement, l'ergonomie de travail contribue au bien-être et à la satisfaction des salariés.

7^{ème} facteur : Opportunités pour les contacts personnels

Il existe deux approches : quantitative et qualitative visant à évaluer les contacts personnels. La première s'exprime en forme du *nombre d'interactions* entre les personnes. Généralement, les salariés isolés démontrent une motivation plus faible que ceux qui travaillent avec les collègues. La deuxième approche se focalise sur l'aspect qualitatif des relations sociales et s'exprime par le *soutien social*. Le soutien social se définit comme la disponibilité d'aide de l'entourage ou comme le degré de satisfaction des besoins sociaux grâce à une interaction avec les autres. L'auteur reconnaît deux formes du soutien, provenant des collègues approximativement du même niveau hiérarchique et provenant des supérieurs. De nombreuses recherches font preuve que les personnes bénéficiant du support social souffrent moins de la dépression, de l'anxiété, des problèmes psychosomatiques et sont plus satisfaites du travail.

Une autre distinction faite par l'auteur relève de nature du support social. Ainsi, le *support émotionnel* se rapporte à une bonne entente, à la reconnaissance, au respect, tandis que le *support instrumental* est reçu en forme de conseils, d'information ou d'aide pratique.

Une autre dimension de contacts personnels concerne *le respect de l'espace personnel*. Les gens cherchent un équilibre entre le travail isolé et le travail chargé de communication avec les tiers. Le travail marqué par le nombre de contacts élevé peut être nocif et devient souvent un facteur de frustration pour les salariés.

8^{ème} facteur : Statut social

Le statut social est considéré comme un déterminant de la santé mentale, puisque l'identification de la personne et le respect accordé par la société se fait par une évaluation de la valeur de son activité. L'auteur suppose que moins le statut social est valorisé, plus les effets néfastes du travail sont importants.

3.2.2 Modèle du comportement contreproductif, Fox et al. (2001)

Le comportement contreproductif au travail se traduit par les actes volontaires, y compris l'agression, le comportement hostile, le sabotage, qui sont susceptibles de nuire au bien-être personnel ou à la performance organisationnelle. Le modèle de Fox, Spector, et Miles (2001) se base sur l'intégration des modèles portant sur le stress et l'agression humaine. Comme cela a été évoqué auparavant, plusieurs hypothèses attribuent à la frustration une place indéniable dans le déclenchement de l'agression (Dollard et al., 1939; Berkowitz, 1989; Berkowitz, 1990). Quant au modèle actuel, la frustration est vue en lien étroit avec la qualité de l'environnement, des réactions cognitives et affectives (généralement la colère). Les auteurs suggèrent que plusieurs actes de nature agressive s'émergent en réponse à la provocation ou à la suite de démarches perçues nuisibles et/ou injustes. Ces démarches ainsi que l'environnement de travail sont évaluées à l'égard de leurs intentions et les conséquences négatives probables pouvant interrompre la réalisation des objectifs de l'individu. De même, Berkowitz (1989) suppose que les événements accidentels sont mieux tolérés que ceux de nature intentionnelle.

Ainsi, le modèle du comportement contreproductif au travail se base sur les prémisses suivantes :

1. conditions de travail inappropriées peuvent conduire aux émotions négatives ;

2. plusieurs émotions négatives comme la colère sont associées au comportement contre-productif ;
3. contrôle au travail, ainsi que les traits personnels occupent une place primordiale dans le déroulement du comportement négatif.

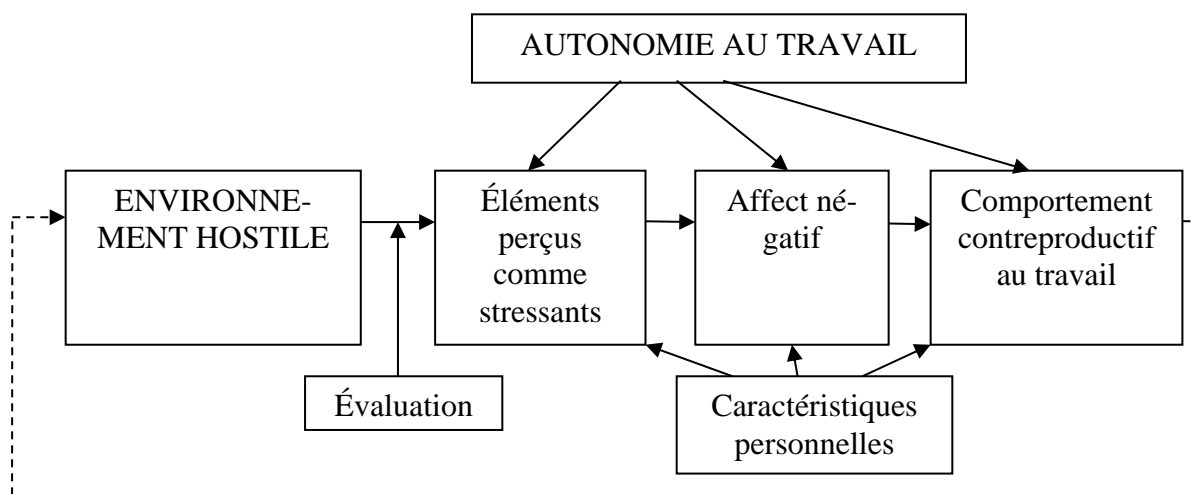
La [figure 13](#) illustre le modèle du comportement contre-productif, selon lequel il existe un lien causal entre la perception de l'environnement, son évaluation et les réactions affectives. Le processus se déroule de gauche à droite. Les éléments hostiles de l'environnement de travail sont les événements objectifs qui provoquent les émotions négatives. Généralement, ils sont perçus négativement par l'individu exposé. L'auteur présume, que les individus observent constamment leur environnement et évaluent une information y correspondant. Bien que le processus d'évaluation soit subjectif, il existe des éléments et/ou des situations considérées comme des facteurs de stress objectifs (la charge de travail, l'ambiguïté de rôle), car ils ont tendance à faire stresser toutes les personnes concernées. Lors du processus d'évaluation, l'individu répartit les facteurs entre ceux qui ne représentent pas le danger potentiel à son organisme, et ceux qui menacent son bien-être. Ces derniers font apparaître les émotions négatives qui sont responsables de l'expression du comportement incivil.

Le contrôle est un modérateur important de perception, d'évaluation de l'environnement et d'expression des émotions. Selon la première hypothèse, les situations contrôlables vont être perçues comme moins stressantes et donc moins susceptibles de se transformer en émotions négatives. Dans la plupart des cas les instruments de mesure de contrôle sont limités à la mesure *d'autonomie au travail*. La deuxième hypothèse suggère que l'agressivité humaine que ce soit contre les sujets ou les objets (vandalisme) peut être la réponse à un sentiment d'impuissance. Par ce moyen, l'individu va tenter de restaurer son contrôle de la situation.

Les caractéristiques individuelles contribuent également dans le modèle. Un événement se produisant lorsque la personne est en état émotionnel négatif aura plus de chances d'être perçu comme stressant que lorsque la personne est en état émotionnel positif.

L'auteur souligne qu'il existe probablement de liens indirects dans ce modèle, puisque le comportement contreproductif pourrait produire les effets négatifs sur l'environnement et le rendre plus stressant.

Figure 13 Représentation graphique du modèle du comportement contre-productif, Fox et al. (2001)



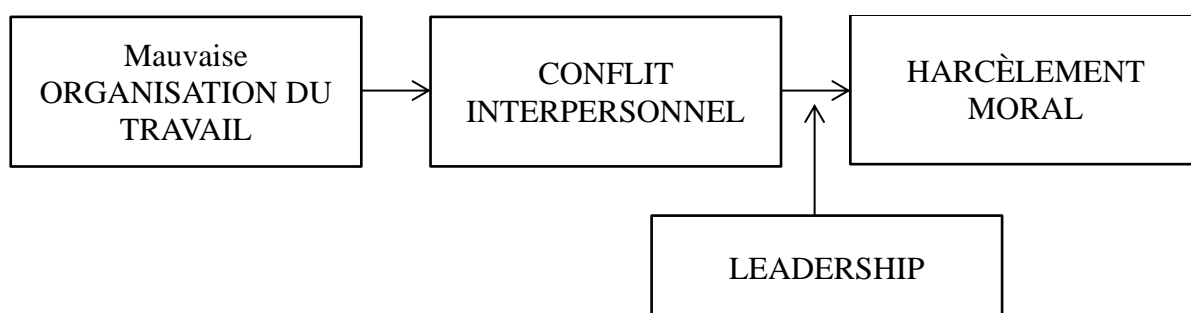
3.2.3 Model de Leymann (1996b)

Mobbing ou la terreur psychologique au travail renvoie à une communication hostile et non éthique qui est dirigée d'une manière systématique par une personne ou un petit groupe d'individus vers une personne ayant du mal à se défendre. Ces actions se déroulent régulièrement (au moins une fois par semaine) pendant une longue période de temps (au moins 6 mois). En raison de la fréquence et de la durée importante, mobbing peut entraîner des souffrances psychologiques, psychosomatiques et sociales considérables chez la victime. La définition de mobbing exclut tout conflit temporaire. Autrement, pour distinguer le conflit et le harcèlement, il faut privilégier la fréquence et la durée des actes commis par rapport à la nature et le caractère de ces actes.

Selon Leymann (1996b), le mobbing ou le harcèlement moral au travail résulte de deux majeurs facteurs : de l'organisation du travail et de leadership conflictuel. Les caractéristiques personnelles seules ne sont pas en mesure d'expliquer ce phénomène, car le lieu de travail est toujours régi par des règles du comportement organisationnel, axées sur la coopération efficace et contrôlées par le superviseur. Le conflit peut toujours avoir lieu, mais doit, selon ces règles, être réglé, car l'une des obligations du superviseur consiste à gérer ce genre de situations. Ainsi, si le conflit entraîne le harcèlement, la responsabilité incombe à la gestion, que ce soit en raison de leadership déficient, ou d'une politique organisationnelle inefficace.

Pour expliquer le développement de harcèlement moral, Leymann (1996b) propose le modèle en quatre étapes. Conformément à ce modèle, le harcèlement résulte d'une *situation critique*, souvent du *conflit* qui donne un élan. Ainsi, le mobbing peut être vu comme une aggravation du conflit, bien que les raisons qui prédéterminent ce conflit soient inconnues. Hypothétiquement, cette première étape (et qui n'est pas encore mobbing) peut être très courte et ensuite conduire à la *stigmatisation* de la victime. Les actes de harcèlement peuvent contenir un certain nombre de comportements qui ne représentent pas nécessairement l'agression ou l'intention d'expulser la victime. Mais étant soumise à ces comportements sur une base quotidienne durant une très longue période, la perception de ces actes par la victime peut changer, laissant l'impression d'être punie et stigmatisée. Étant innocente, la victime subit des provocations de ses agresseurs. Ce phénomène est expliqué par une erreur fondamentale d'attribution de Ross (1977). En se basant sur les principes de ce concept, l'entourage de la victime va sous-estimer le rôle des déterminants situationnels et sur-estimer le rôle des caractéristiques personnelles de la victime pour expliquer sa souffrance. Par conséquent, du point de vue du collectif de travail, la victime devient responsable de la situation dans laquelle elle s'est retrouvée. *La politique de la gestion* peut également contribuer au maintien de la stigmatisation et être vue comme responsable de harcèlement. Si le leader n'entreprend aucune action et ne met pas fin aux souffrances de la victime, la dernière peut finir par le *départ* de l'organisation. La [figure 14](#) illustre le modèle de mobbing de H. Leymann.

Figure 14 Représentation graphique du modèle de harcèlement moral, Leymann (1996b)



3.2.4 Modèle interactionniste, Neuman et Baron (2010)

Selon la perspective interactionniste, deux types de facteurs, à savoir situationnels et interpersonnels sont à l'origine du comportement agressif (rf. [Figure 15](#)). Les théoriciens focalisent également leur attention sur la victime et son entourage pour expliquer les raisons de l'agression du caractère à la fois hostile et instrumentale. La personne agressive considère son comportement absolument légitime et moral, d'où l'importance dans les travaux interactionnistes du principe d'équité et de justice dans l'organisation.

Dans le travail de deux pionniers de l'interactionnisme social Felson et Tedeschi (1993), l'agression est vue comme un comportement instrumental, que les individus appliquent afin d'influencer son entourage, d'établir les normes de justice et les principes de rétributions pour atteindre ses objectifs personnels. Dans cette perspective, le préjudice subi par la victime n'est pas un objectif final de l'agresseur, mais un moyen pour atteindre son objectif. Comme déclare le fameux proverbe «la fin justifie les moyens», le bullying n'est qu'un moyen pour arriver à une fin de l'agresseur. Pour le faire, ces efforts se dirigent vers l'obtention, le maintien et la protection du pouvoir. Ce comportement semble être acquis au cours de l'apprentissage social (Bandura, 1983). En réalité, le *comportement humain*, y compris les attaques personnelles, est conditionné par des motivations mixtes. D'autant plus qu'il est souvent impossible de distinguer entre les motifs purement *instrumentaux* ou motifs *hostiles*.

Les raisons sociales du comportement hostile

Tous les contacts humains se reposent sur le principe de contributions et de rétributions. Par conséquent, quand la personne se sent attaquée ou traitée d'une façon illégitime, elle va riposter d'une manière similaire (Geen, 1968 ; Simmel, 1950 cité par Neuman et Baron, 2010). La réciprocité s'accumule au cours de plusieurs échanges sociaux et en fin de compte, la personne se sent traitée favorablement ou défavorablement en fonction du sentiment de justice perçue. La situation peut être perçue comme injuste si la personne est confrontée à :

1. une violation des normes ;
2. au stress et au sentiment de frustration ;
3. aux émotions négatives ;

4. à une atteinte à sa dignité et/ou à sa personnalité.

Mais dans quelles circonstances la violation des normes est susceptible d'entraîner une réaction agressive? La colère peut s'ensuivre du sentiment de violation de normes sociales. Ainsi, un événement perçu comme injuste va également violer les standards éthiques établis dans l'organisation et provoquer la réponse agressive de la victime qui tentera d'établir un équilibre. De cette manière, la *justice organisationnelle* va déterminer les circonstances de l'expression de l'agression.

La *justice distributive*, dans le sens de Adams (1963), ne nous fournit pas une réponse exhaustive quant aux raisons du comportement violent, puisque la réaction de l'individu face à une situation de distribution injuste peut être double et n'aboutit pas forcément à une réaction violente. Comme dans le cas de la rémunération insatisfaisante, le salarié peut soit recourir contre la décision de son employeur, réagir émotionnellement à cette fin, soit faire un effort pour gagner plus dans la période à venir. Folger et Greenberg (1985) cités par Neuman et Baron (2010) étaient les premiers chercheurs qui ont considéré la justice procédurale en milieu de travail comme un élément important. Selon eux, le *processus juste* peut mitiger les réactions agressives, tandis que *le processus injuste* va les renforcer. Ainsi, le traitement injuste dans le travail est un élément important du comportement agressif. Donc, quand la personne est traitée d'une façon injuste, cela déclenche le stress, le sentiment de frustration et d'autres émotions négatives qui en fin de compte peuvent se manifester en forme d'agression.

La dernière question qui se pose, c'est comment le harcèlement moral se pose dans tout ce processus. Neuman et Baron (2010) tentent de donner la réponse à cette question travers trois volets :

1 - Principe de ratio entre l'Effet et le Danger

Quand l'individu s'implique dans l'agression, il essaie de maximiser le dommage produit pour la victime en minimisant les conséquences négatives pour lui-même (Bjorkovist et al., 1994). Le lieu de travail n'est pas une exception. L'individu préfère masquer l'agression pour éviter la désapprobation, le blâme éventuel ou différentes sanctions.

2 - Déplacement de l'agression

Ce terme a été proposé par Marcus-Newhall (2000) et suppose que la personne

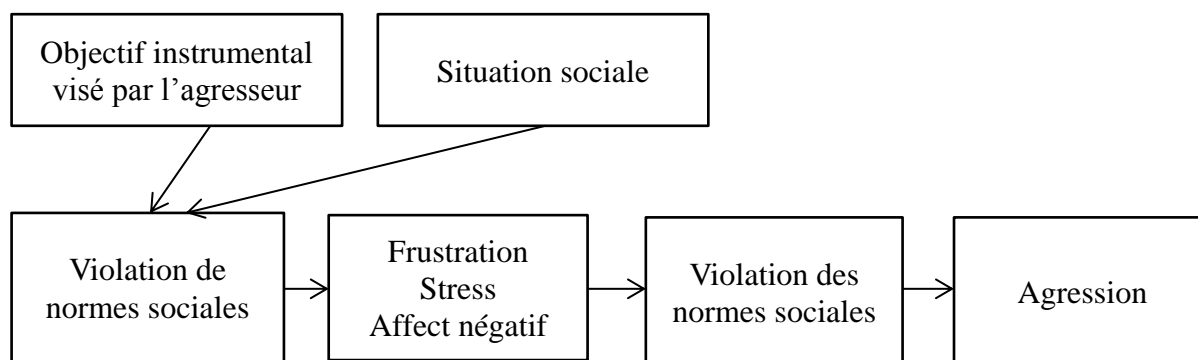
agressée dans son lieu de travail a tendance à agresser les autres personnes innocentes qui sont relativement faibles et incapables de se protéger. Cette violence ne peut pas être projetée vers l'agresseur réel car cela peut toujours être dangereux.

3 - Les normes supportant le harcèlement moral

La concurrence entre les salariés et le comportement hospitalier peuvent être encouragés et supportés par de nouvelles formes d'organisations, où l'accent est mis sur la survie d'une personne plus forte et plus résistante. Certaines normes reflètent la faiblesse du contact traditionnel entre le salarié et son organisation. Ces normes reflètent l'économie globale, caractérisée actuellement par la délocalisation des enseignes, le travail à distance, l'articulation multicanale et la suppression des liens de proximité, ce qui réduit le temps et les occasions de construire des relations humaines. Ces tendances peuvent indirectement maintenir le harcèlement entre les collègues et le laisser passer. Conformément au principe de ratio entre l'effet et le danger, le risque d'être sanctionné reste minimal avec la possibilité de tirer les avantages optimaux.

En résumé, l'approche de l'interactionnisme social suggère que le harcèlement moral est issu de plusieurs interactions sociales ou/et des tentatives de l'agresseur d'atteindre un certain objectif à tout prix. Du point de vue des victimes, un tel comportement peut violer les normes de réciprocité et produire la perception de l'injustice qui mène vers le stress, la frustration et un état émotionnel négatif des victimes. Pour lutter contre ces émotions destructives, la victime s'engage dans le comportement incivil, essayant de cacher ces intentions réelles en maximisant les dommages causés. L'agression est par la suite déplacée sur une personne du caractère indécis, souple, ce qui est souvent encouragé par des normes de nouvelles organisations.

Figure 15 Modèle d'agression selon la perspective interactionniste

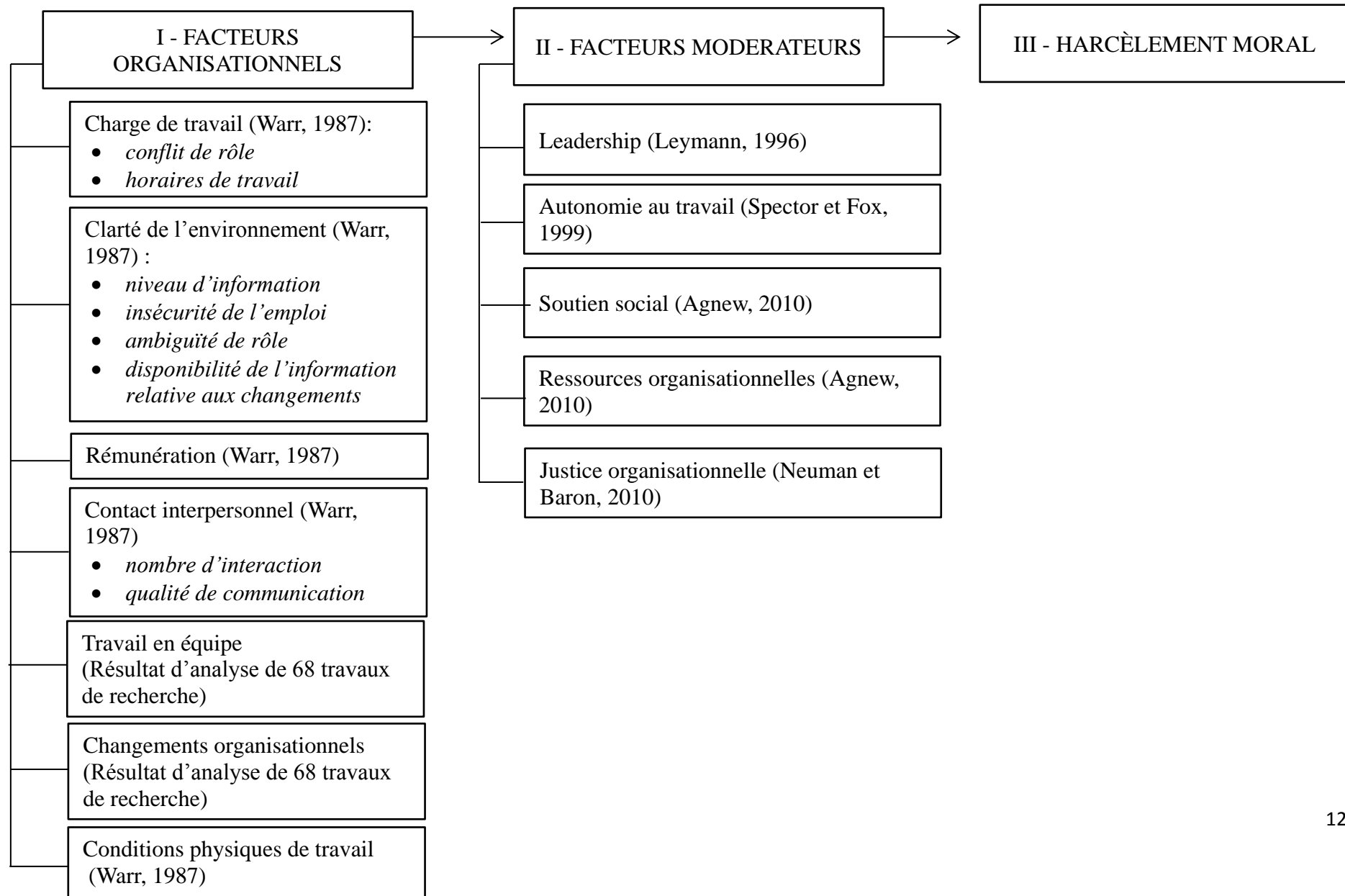


3.3 Modèle conceptuel de l'étude

Dans cette sous-partie nous présentons notre modèle conceptuel construit à partir de l'analyse de deux théories et quatre modèles théoriques ainsi qu'à partir de l'analyse de 68 travaux sur le sujet durant la période des années 1994-2014 (cf. [Figure 16](#)). Comme nous l'avons précisé auparavant, dans le cadre de cette thèse, nous nous intéressons uniquement aux antécédents organisationnels de harcèlement moral qui sont illustrés dans le bloc I de notre modèle. Le deuxième bloc de notre modèle reproduit les facteurs modérant l'effet négatif de l'environnement organisationnel sur le harcèlement moral.

Il convient de préciser que le modèle en question n'est pas définitif. Il ne nous sert que de chablon général illustrant un schéma de liens possibles retrouvés dans la littérature entre les facteurs organisationnels et le harcèlement moral. Par conséquent, l'objectif de nos démarches ultérieures est d'affiner ou/et de développer les éléments du modèle conceptuel en fonction des particularités du contexte ukrainien et d'élaborer un modèle de recherche adapté.

Figure 16 Modèle conceptuel de recherche



Conclusion

Au cours du troisième chapitre, nous avons avancé deux théories expliquant l'origine du comportement agressif. La théorie de frustration-agression (Berkowitz, 1989) voit un environnement de travail stressant comme une principale cause de la frustration donnant un élan à la violence comportementale. La deuxième théorie de Agnew (2001) apporte des concepts du soutien social et des ressources organisationnelles, dont la disponibilité et la suffisance permet aux salariés de résister et de faire face à la tension au travail. En revanche, ces hypothèses théoriques ne détaillent pas les facteurs environnementaux pouvant déclencher un état psychologique tendu des salariés. Pour le faire, nous avons mobilisé quatre modèles. Le premier modèle de Warr (1987) nous propose un large éventail de variables influençant la santé mentale des salariés et pouvant jouer le rôle des antécédents de harcèlement moral. La contribution de trois autres modèles s'étend à la démonstration des facteurs susceptibles de modérer un impact des antécédents organisationnels. Ainsi, l'expression de violence dépend du degré de l'autonomie disposée (Fox, Spector, et Miles, 2001), du style de leadership (Leymann, 1996b) et de la justice perçue (Neuman et Baron, 2010).

Enfin, la représentation graphique du modèle conceptuel nous permet de mieux appréhender le phénomène de harcèlement moral et de faire le point sur ces déterminants fondamentaux.

**PARTIE II DEMARCHE
MÉTHODOLOGIQUE, ANALYSES DES ÉTUDES
QUALITATIVE ET QUANTITATIVE, DISCUSSION
DES RÉSULTATS**

**CHAPITRE IV ÉTUDE QUALITATIVE :
MÉTHODOLOGIE, ANALYSES, RÉSULTATS**

Plan du Chapitre IV

| | |
|--|-----|
| Introduction | 126 |
| 4.1 Étude qualitative comme une méthode de recueil de données scientifiques..... | 126 |
| 4.1.1 Objectifs de l'étude qualitative | 126 |
| 4.1.2 Méthodologie générale de l'étude qualitative | 127 |
| 4.2. L'entretien semi-directif comme une méthode de recherche | 127 |
| 4.2.1 Le recueil de données : technique et sélection des répondants | 127 |
| 4.2.2 Présentation du guide d'entretien..... | 128 |
| 4.2.3 Présentation de l'échantillon | 130 |
| 4.3 Méthodes d'analyse des données | 132 |
| 4.3.1 Analyse lexicale des données | 132 |
| 4.3.1.1 Procédure d'analyse lexicale des données | 132 |
| 4.3.1.2 Résultats des analyses lexicale et relationnelle | 132 |
| 4.3.2 Analyse thématique de contenu..... | 143 |
| 4.3.2.1 Procédure d'analyse thématique de contenu | 144 |
| 4.3.2.2 Résultat de l'analyse thématique de contenu | 148 |
| 4.4 Hypothèses de recherche | 178 |
| 4.5 Construction du modèle de recherche | 179 |
| Conclusion..... | 181 |

Introduction

Notre étude qualitative a pour objectif d'étudier le contexte organisationnel ukrainien afin de déterminer les facteurs associés au harcèlement professionnel dans cette zone géographique inexplorée jusqu'à présent. Pour ce faire, nous avons réalisé au préalable une revue de la littérature sur les facteurs organisationnels contribuant au processus du harcèlement moral. Subséquemment, nous avons organisé les entretiens individuels et de groupe du type semi-directif auprès du personnel d'un organisme hospitalier. L'objectif de cette étape était d'affiner les facteurs en lien avec le harcèlement moral que nous avons retrouvés dans la littérature et de faire émerger des nouveaux facteurs, propres au contexte ukrainien.

4.1 Étude qualitative comme une méthode de recueil de données scientifiques

Les démarches qualitatives servent à construire, enrichir ou développer des théories existantes (Thiétart 2007). Les méthodes de recueil de données compatibles avec la démarche qualitative sont l'ethnographie, la théorie ancrée, l'étude de cas, les recherches narratives et phénoménologique (Creswell 2013).

Dans un premier temps de notre recherche qualitative, nous nous sommes penchés sur une étude de cas qui repose sur une exploration des incidents de harcèlement moral en milieu organisationnel ukrainien.

4.1.1 Objectifs de l'étude qualitative

Une recherche exploratoire que nous avons mise en place sous forme d'étude qualitative est, d'une façon générale, destinée à expliquer et/ou à faire comprendre un objet d'étude. Selon Thiétart (2007, p.60), une exploration répond aux objectifs d'enrichissement des liens existants entre les concepts théoriques, ou d'en proposer des nouveaux.

Notre étude qualitative a donc pour objectif de recueillir une information primaire concernant les conditions de travail, l'atmosphère psychologique et l'organisation du travail dans les établissements de soin ukrainiens. Le choix du terrain s'explique par une absence de

recherches académiques et de résultats fiables concernant le harcèlement moral sur le territoire ukrainien. Nous souhaitons également comprendre comment le nouveau contexte culturel et institutionnel pourrait conditionner les incidents de harcèlement moral au travail. Par la suite, nous serions amenés à découvrir les principaux types de frustrations ressenties par les victimes. Durant les entretiens, nous ambitionnions également une identification des facteurs pouvant jouer un rôle important dans l'émergence du harcèlement professionnel.

4.1.2 Méthodologie générale de l'étude qualitative

Le choix des méthodes de recherche est une étape extrêmement importante. Ainsi, dans un premier temps, il est nécessaire de déterminer les méthodes optimales permettant de mieux répondre aux questions de recherche et d'assurer la fiabilité des résultats. Dans un deuxième temps, il convient d'élaborer le profil des répondants et le type d'organisations afin que les résultats soient précis et homogènes. Enfin, il est pertinent de bien se préparer à l'étape de recueil de données en respectant toutes les phases de recherche prévues.

4.2. L'entretien semi-directif comme une méthode de recherche

Dans le contexte de présente étude nous avons opté pour les entretiens semi-directifs comme la technique de recueil de données. Le but principal de l'entretien non ou semi directif est de recueillir les opinions des répondants en même temps que les éléments du contexte culturel, organisationnel et langagier nécessaires pour comprendre les réponses (Duchesne 2000). La possibilité de bénéficier de toute cette richesse informationnelle nous intéresse particulièrement pour des raisons d'absence de données sur le terrain ukrainien.

4.2.1 Le recueil de données : technique et sélection des répondants

Compte tenu de l'objectif exploratoire de cette phase de notre recherche, les salariés travaillant au sein d'une même structure organisationnelle ont été invités à participer aux entretiens individuels semi-directifs ainsi qu'aux entretiens de groupe durant le mois de juin 2014.

Quant aux entretiens individuels, nous avons privilégié les personnes du profil hétérogène selon un certain nombre de critères démographiques et socio-professionnels

susceptibles d'impacter les résultats finaux.

Les entretiens de groupe sont vus en sciences de gestion comme un outil de collecte de données contestable pour le double effet qu'ils produisent. D'un côté, la discussion collective stimule la réflexion sur le sujet donné, d'autre côté, la présence de plusieurs participants peut causer la réticence des sujets (Thiétart 2007). Afin de minimiser ce risque, nous avons organisé les groupes de sorte que les participants y faisant partie travaillaient dans une même équipe, faisaient les mêmes horaires, avaient le même statut socio-professionnel et le supérieur hiérarchique. À notre avis, cette homogénéité intergroupe devrait rapprocher les interviewés, soumis aux mêmes conditions de travail.

Nous nous sommes également assurés que tous les participants avaient une ancienneté d'au moins de 6 mois – la durée permettant aux personnes éprouvant le traitement indigne de déclarer le fait d'être victime de harcèlement moral.

4.2.2 Présentation du guide d'entretien

Lors de la phase exploratoire, nous nous sommes servis du guide d'entretien, élaboré au préalable, il nous permet de trouver des repères au cours de la communication et poursuivre un objectif visé.

Le guide d'entretien est un « ensemble des thèmes sur lesquels il apparaît nécessaire de faire s'exprimer les personnes interviewées » (Igalens et Roussel 1998). Ainsi, un palier des questions peut être prévu allant à chaque interrogation de plus larges formulations au plus concrètes.

Comme le suggèrent Miles et Huberman (2003), notre guide d'entretien a pris la forme d'une grille préétablie, dont les thèmes relevaient de la revue de soixante-huit travaux de recherche portant sur le harcèlement moral au travail. Toutefois, notre objectif était de rester ouvert vis-à-vis de propos et de commentaires faits par des personnes interviewées. Ainsi, notre guide d'entretien est composé de quatre parties (*rf. [Tableau 4](#)*). La première partie introductive présente le sujet et l'objectif de la recherche, la contribution espérée de la recherche, impliquant le répondant à y participer. Cette introduction se termine par les conditions de déroulement des entretiens. La deuxième partie s'articule autour du thème de harcèlement. Durant cette phase nous avons interrogé les salariés sur toutes les situations, les pratiques, le comportement délinquant et inapproprié qu'ils ont subi au travail de façon

répétitive pendant minimum six mois précédant la recherche. Nous nous intéressons aussi à tous les aspects que le répondant évalue comme difficiles ou gênants. La troisième partie a été consacrée aux conditions et aux facteurs caractérisant le travail. Nous avons donc interrogé les personnes sur l'ensemble des facteurs repérés en lien avec le harcèlement moral lors de la phase de synthèse de 68 travaux de recherche.

Enfin, pendant la quatrième étape, nous avons demandé aux salariés de formuler des suggestions par rapport à l'organisation du travail et les améliorations souhaitées pouvant contribuer à la performance individuelle et nous aidant à repérer les outils de lutte contre le harcèlement moral. Nous avons tenu également à remercier tous nos interlocuteurs pour le temps consacré et l'intérêt manifesté.

Tous les entretiens ont été enregistrés intégralement sous l'accord des participants et retranscrits en vue de l'analyse ultérieure.

Tableau 4 Modèle du guide d'entretien utilisé

Première partie :

Présentation du sujet, de l'objectif et de la contribution espérée

Deuxième partie :

Durant votre carrière dans cet établissement, avez-vous souffert de la malveillance ou d'un manquement à votre dignité de la part de vos collègues, du supérieur ou des patientes durant au moins six mois consécutifs?

Comment ces gestes se manifestaient?

Quelle est la chose la plus difficile pour vous au travail ?

Troisième partie :

Quelles sont les raisons des difficultés que vous avez rencontrées au travail?

Discussion sur l'ensemble des facteurs organisationnels qui n'ont pas été évoqués par le répondant jusqu'à présent : (charge de travail, leadership, climat social, soutien social, ambiguïté de rôle, conflit de rôles, contrôle au travail, stress, insécurité d'emploi, conflit au travail, autonomie au travail, changements organisationnels, contraintes organisationnelles, culture organisationnelle, qualité de communication, justice organisationnelle, horaires de travail, rémunération, travail avec le public, travail en équipe, environnement physique).

Quatrième partie :

Demande de la formulation des suggestions, des améliorations souhaitées

Remerciements

4.2.3 Présentation de l'échantillon

Notre échantillon est composé des personnes de profils différents (*rf.* [Tableau 5](#)) travaillant dans le même hôpital obstétrique de la ville de Kharkiv qui est à l'Est de l'Ukraine. Le choix des personnes ayant un profil hétérogène a été délibéré afin de pouvoir examiner le vécu des personnes dont l'âge, le sexe, l'ancienneté et la position dans la hiérarchie organisationnelle sont distincts. Quant à l'hétérogénéité des répondants, Donegani et al. (1980) émettent leur opinion en faveur du principe de diversification plutôt que de représentativité d'échantillon. Parler de diversification signifie que nous regroupons dans l'échantillon des personnes de caractéristiques différentes, ce qui peut apporter une nouvelle vision ou une représentation originale de l'objet d'étude.

Ainsi, cinq médecins : trois pédiatres, dont un chef de service, un médecin-anesthésiste et un gynécologue; deux sages-femmes; cinq infirmières, dont deux sont de l'unité de soins intensifs et trois du service pédiatrique ont été interrogés. Les personnes en question ont une ancienneté de un à trente-six ans. Les interviewés sont majoritairement d'origine ukrainienne, excepté un individu, depuis peu de temps de nationalité ukrainienne, mais d'origine libanaise. L'âge des répondants oscille entre 26 et 65 ans.

Huit entretiens individuels semi-directifs et deux focus-groupes (deux groupes de deux personnes chacun) de quarante-cinq minutes à une heure vingt-cinq ont été réalisés face à face. Quant au nombre d'entretiens, nous nous sommes laissés guider par le principe de saturation, reposant sur le fait que chaque nouvel entretien doit apporter une nouvelle information importante (Thiétart 2007).

Lors de ces entretiens nous avons porté notre intérêt sur une évaluation de l'environnement de travail, de l'organisation et des conditions de travail par nos répondants.

Toute information obtenue lors de cette phase qualitative exploratoire nous a permis de construire le modèle avec les hypothèses de recherche, testées lors d'une étude quantitative mise en place peu après.

Tableau 5 Profil des répondants (étude qualitative)

| Code de répondant | Âge | Ancienneté | Nationalité | Poste occupé |
|---------------------|-------|------------|---------------------------------|--|
| Médecins | | | | |
| Médecin 1 | 41-45 | 15 | ukrainienne | médecin-anesthésiologiste |
| Médecin 2 | 41-45 | 20 | ukrainienne d'origine libanaise | médecin-gynécologue |
| Médecin 3 | 51-55 | 21 | ukrainienne | médecin-pédiatre-chef de service pédiatrique |
| Médecin 4 | 51-55 | 18 | ukrainienne | médecin-pédiatre |
| Médecin 5 | 41-45 | 17 | ukrainienne | médecin-pédiatre |
| Sages-Femmes | | | | |
| Sage-femme 1 | 51-55 | 35 | ukrainienne | sage-femme |
| Sage-femme 2 | 61-65 | 36 | ukrainienne | sage-femme |
| Infirmières | | | | |
| Infirmière 1 | 26-30 | 1 | ukrainienne | infirmière de l'Unité de soins intensifs |
| Infirmière 2 | 31-35 | 9 | ukrainienne | infirmière du service pédiatrique |
| Infirmière 3 | 36-40 | 20 | ukrainienne | infirmière de l'Unité de soins intensifs |
| Infirmière 4 | 36-40 | 20 | ukrainienne | infirmière du service pédiatrique |
| Infirmière 5 | 51-55 | 25 | ukrainienne | infirmière du service pédiatrique |

4.3 Méthodes d'analyse des données

Après avoir retranscrit les entretiens, nous avons procédé à une étape d'analyse. Dans cette partie, nous avons opté pour trois types d'analyses des données, à savoir une analyse lexicale, une analyse relationnelle et une analyse thématique de contenu.

4.3.1 Analyse lexicale des données

L'analyse lexicale est fondée sur les proximités entre les mots employés et la statistique fréquentielle (Fallery et Rodhain 2007). Cette analyse est d'autant plus efficace si elle se concentre sur les formes graphiques significatives comme les verbes et les adjectifs (Marchand 1999).

4.3.1.1 Procédure d'analyse lexicale des données

Dans un premier temps de notre analyse lexicale nous avons procédé à un découpage du texte afin de mettre en évidence les unités linguistiques et ses occurrences. Ensuite, nous sommes entrés dans la phase de regroupement des formes graphiques dégagées en unités de contexte, qui contenaient des mots différents, mais un sens similaire. Cette deuxième étape nous a aidé à créer des classes de locutions homogènes utilisées par nos répondants. Chaque classe est ainsi une représentation des mots et des phrases les plus marquantes. Enfin, le résultat obtenu nous a permis d'avoir une première image sur les thèmes abordés.

4.3.1.2 Résultats des analyses lexicale et relationnelle

Une analyse lexicale à correspondance exacte de nos huit entretiens semi-directifs et de deux focus-groupes nous a permis de déceler 1794 formes graphiques. Cette première étape a été effectuée à l'aide du logiciel de traitement de données qualitatives N-vivo 10. Ensuite, nous avons procédé à la deuxième étape de l'analyse lexicale aussi dénommée « analyse relationnelle », qui consiste à regrouper les mots ayant le même radical dans les catégories similaires. Pendant cette étape, tous les 1794 mots ont été pris en considération. Cette phase prévoit le travail avec le texte original en russe. Le groupement des mots a été fait manuellement, puisque le traitement sur N-vivo nous a fourni un résultat erroné, suite à une

mauvaise maîtrise de la langue russe. Le résultat a été traduit ultérieurement en français et présenté dans le [tableau 6](#). Seuls les mots ayant deux occurrences et plus sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 Nombre d'occurrences pour chaque groupe de mots avec le même radical

| mot | Nb | mot | Nb | mot | Nb | mot | Nb |
|---------------------|-----------|-----------------|-----------|---------------|-----------|-------------------------|-----------|
| être | 131 | difficile | 8 | lien | 4 | balance | 2 |
| travail | 87 | essayer | 8 | voir | 4 | aller au fond de choses | 2 |
| médecin | 49 | croire, penser | 8 | être coupable | 4 | implantation | 2 |
| faire | 40 | marcher | 8 | intérieur | 4 | week-end | 2 |
| parler | 35 | conflit | 8 | prendre | 4 | brutalité | 2 |
| supérieur | 35 | se reposer | 8 | attendre | 4 | aide humanitaire | 2 |
| salaire | 31 | nuit | 7 | punition | 4 | gêne | 2 |
| service de nuit | 21 | niveau | 7 | décider | 4 | aide-soignante | 2 |
| collègue | 21 | femme | 7 | problème | 4 | éloge | 2 |
| actuellement | 21 | crier | 7 | droit | 4 | pratique | 2 |
| pouvoir | 20 | infirmière | 7 | soumission | 4 | expérience | 2 |
| enfant | 19 | pression | 7 | justice | 4 | aplanir | 2 |
| arriver | 19 | équipe | 7 | s'adresser | 4 | montrer, faire voir | 2 |
| personne, homme | 18 | demander | 7 | qualification | 4 | personnel | 2 |
| temps | 17 | mettre en place | 7 | insulter | 4 | néanotologue | 2 |
| vouloir | 17 | comprendre | 7 | déstabiliser | 4 | pieds | 2 |
| recevoir, obtenir | 17 | soutien | 7 | pharmacie | 3 | vexer | 2 |
| devoir | 17 | responsabilité | 7 | il arrive | 3 | information | 2 |
| dire, parler | 15 | climatiseur | 6 | coton | 3 | utiliser | 2 |
| comportement | 15 | équipement | 6 | question | 3 | confort | 2 |
| vie | 14 | justice | 6 | exécuter | 3 | se débrouiller | 2 |
| savoir | 14 | finir, terminer | 6 | envie | 3 | débile | 2 |
| aide | 14 | contrôle | 6 | climat | 3 | apprendre | 2 |
| cas, incident | 13 | ressources | 6 | raconter | 3 | incertitude | 2 |
| naissance | 13 | normes | 6 | programmes | 3 | malfaire | 2 |
| inquiétude, chaleur | 12 | s'habituer | 6 | seringue | 3 | | |
| patient | 12 | proches | 6 | psychopathe | 3 | | |
| charge | 12 | permettre | 6 | porter | 3 | | |
| payer | 12 | formation | 6 | jeune | 3 | | |
| penser | 11 | possibilité | 5 | cadre | 3 | | |
| matériel | 10 | argent | 5 | changer | 3 | | |
| retraite | 10 | établissement | 5 | obligé | 3 | | |
| | | médecine | 5 | innovation | 3 | | |

| mot | Nb | mot | Nb | mot | Nb | mot | Nb |
|--------------------|-----------|------------|-----------|--------------|-----------|------------|-----------|
| aimer, plaire | 10 | se lever | 5 | injure, gros | 3 | | |
| Dieu | 9 | manque | 5 | mots | 3 | | |
| sage-femme | 9 | bien | 5 | digne | 3 | | |
| donner | 9 | crier | 5 | expliquer | 3 | | |
| soigner | 9 | étranger | 5 | redemander | 3 | | |
| situation | 9 | accorder | 5 | atmosphère | 2 | | |
| psycholo- gique | 9 | du jour | 5 | avoir peur | 2 | | |

Une fois cette étape réalisée, nous nous sommes lancés dans une élaboration des cartes relationnelles. L'objectif de cette phase est d'établir les associations de mots s'appuyant sur la proximité sémantique entre eux (Jolibert et Jourdan 2011). À l'issue de cette analyse nous avons obtenu dix classes (cartes) présentées ci-dessous. Au cours de la phase suivante, nous nous sommes lancés dans la recherche de groupes de mots figurant à proximité des mots constituant les cartes relationnelles afin d'avoir une idée plus précise sur les thèmes abordés par nos participants.

1. TRAVAIL (352) :

Travail (154) : travail (87), faire (40), devoir (17), responsabilité (7), exécuter (3);

Médecine (107) : médecin (49), enfant (19), sage-femme (9), infirmière (7), médecine (5), aide-soignant (2), spécialité (2), patiente (2), néonatalogue (2);

Personnel (51) : collègue (21), personne, homme (18), équipe (7), cadre (3), personnel (2);

Situation, Accident (22); Femme (7); Proches de la patiente (6); Établissement (5).

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte :

La recherche textuelle nous a permis de recenser les formes graphiques se trouvant à proximité des termes désignant le travail. Effectuant cette analyse nous avons établi l'évaluation de travail de nos répondants. Ces combinaisons de mots de proximité sont présentées ci-dessous :

« _ depuis longtemps (4), _risque de licenciement (2), _ avant il y a avait moins de travail, _ travail de jour et de nuit (4), _horaires de nuit (2), _nuits blanches, _nombre d'heures travaillées, _obligation, _responsabilité, _ problèmes, _ difficile psychologiquement, _insultes, _fatigue, _sérieusement et strictement, _chaleur (3), _conditions, _ exécuter (2), _aimer (2), _relation au travail, _bon travail, _règlement, _salaire, _conséquences des conditions de travail».

En analysant ces phrases, nous pouvons constater que les répondants évoquent souvent les conditions de travail, notamment le service de nuit, le nombre d'heures, les conditions atmosphériques et la rémunération. Malgré une évaluation globalement négative de conditions de travail, la nature du travail reste apparemment de l'ordre de la passion pour la plupart des personnes interrogées. En même temps, nous ressentons la présence de forte responsabilité et de problèmes liés à la charge psychologique ainsi qu'à la communication tendue qui peuvent déboucher sur la détérioration de l'état de santé.

2. FACTEURS DE TRAVAIL (285) :

2.1. Temps de travail (54) : service de nuit (21), temps (17), nuit (7), du jour (5), emploi du temps (2), week-end (2);

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte :

« _tout seul, _absence de rémunération, _salaire minimal, _rythme de travail élevé, _répartition des heures de travail injuste, _absence du sommeil, _charge émotionnelle, _fatigue, _ne pas dormir ».

La combinaison de mots de proximité nous donne une évaluation plutôt négative des horaires de travail. Le service de jour et de nuit démontre souvent un rythme de travail élevé, un manque de sommeil et une charge psychologique forte contribuant à la fatigue. Nous constatons, que le climat d'injustice ainsi qu'une grande implication personnelle prévalent sur les rétributions financières, ce qui rend le travail du personnel hospitalier encore plus pénible.

2.2. Rémunération (47) : salaire (31), payer (11), argent (5) ;

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte :

« _personne ne paie, _ne correspond pas, _niveau, _minimal, _petit, _indigne ».

D'une manière frappante, le niveau de salaire est estimé par tous nos répondants comme ne correspondant pas ni aux efforts, ni au niveau de formation des professionnels de la santé. Il apparaît que le salaire est jugé comme trop faible, dont le niveau ne dépasse pas ou dépasse très légèrement le salaire minimal fixé en Ukraine.

2.3. Hiérarchie organisationnelle (42) : supérieur (35), hiérarchie (7);

« _souci, _ satisfaire tout le monde, _crier, _ insultes, _ cacher à l'administration, _ présence du support, _absence du support, _ pas d'intérêt, _ dépend de l'humeur du supérieur, _ambiance, _confort ».

Les mots clés associés au thème « hiérarchie organisationnelle » nous indiquent que les participants sont partagés entre ceux qui bénéficient du soutien du supérieur et ceux qui en sont dépourvu. Néanmoins, le verbatim témoigne plutôt d'une ambiance contractée, marquée par des cris, d'une absence d'implication de la part de la hiérarchie, d'un comportement ambiguë de la part du supérieur hiérarchique.

2.4. Ressources de travail (26) : matériel (10), ressources (6), aspirateur (3), coton (3), balances (2), aide humanitaire (2);

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte :

« _manque, _médicaments, _difficultés, _ordinateur, _internet, _état, approvisionnement, _inconvenable».

Le manque du matériel qu'il soit jetable ou de longue durée d'utilisation est une combinaison de mots le plus souvent rencontrés dans le verbatim. Nous nous apercevons également que l'état de ce matériel ne semble pas être convenable. En vue d'insuffisance de l'équipement et/ou du matériel nous pouvons supposer que l'établissement a recours à une aide humanitaire.

2.5. Conditions physiques (20) : chaleur (12), climatiseur (6), électricité (2).

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte :

« _insupportable, _il n'y a rien, _absence, _interdiction, _éteindre, _cacher, _charge, _se plaindre, _pas d'argent, _mourir, _souffrir, _avoir froid, _transpirer».

L'ensemble de ces mots nous donne l'impression de conditions de travail insatisfaisantes. Les répondants caractérisent leur environnement comme étant insupportable. Nous pouvons noter également une absence d'équipement pour maintenir une température de confort dans l'établissement et/ou une interdiction de l'utiliser.

2.6. Charge de travail (20) : psychologique (9), charge (8), charge physique (3);

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte :

« _émotionnel, _se reposer physiquement et moralement, _pression, _conflit, _absence du sommeil, _psycho-émotionnelles, _difficile physiquement, _avec des pressions et des menaces, _insultes, mettre en pression».

La fréquence du terme « charge psychologique » peut être justifiée par une présence des conflits interpersonnels, des menaces, et par un environnement stressant dont les causes sont

incertaines. La charge physique quant à elle semble être associée au service de nuit.

2.7. Changements technologiques (12) : implantation (2), mettre en place (7), innovation (3)

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte :

« _apprendre, _manque de matériaux, _ne pas intéresser, _ne pas savoir »

Il est difficile de faire une supposition relative aux changements technologiques à partir des mots accompagnant les termes fréquents. Certes, les répondants évoquent un besoin d'apprendre.

2.8. Leadership (12):

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte :

« _carotte et bâton, _éloge, _sanction, _politique incorrecte, _crier»

Pour décrire le style de gestion dans l'établissement, nous avons fait une association de plusieurs mots qui décrivent les règles du fonctionnement dans l'hôpital. Les interviewés font référence au principe «de carotte et de bâton» qui justifie la présence des termes contradictoires : «cris» et «éloge».

2.9. Principe de justice (10) : justice, injustice :

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte

« _toucher le salaire, _retraite, _répartition des heures de travail, _emploi du temps, _salaire, _résultats du travail»

Au premier regard il apparaît que la justice concerne trois éléments : le salaire, la retraite et les conditions de travail.

2.10. Conflit (9) :

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte

« _pression, _ne pas avoir droit, _situations, _éviter, _avoir lieu»

Nous statuons sur le fait que des situations de conflit ont lieu dans le collectif et sont associées à la pression. Il est également probable que les répondants expriment le désir d'éviter les conflits.

2.11. Règles (9): norme (6), programmes (3) :

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte

« _respecter, _traitement, _formation, _difficile»

Certes, que les répondants s'expriment sur leur vécu des formations, mais il n'est pas évident quelle expérience rend les répondants perplexes.

2.12. Soutien (7) :Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte

« _mot de soutien, _supérieur, _existe, _l'un de l'autre, _équipe »

L'ensemble des termes à proximité de mot-clé « soutien » nous laisse supposer que les répondants ont abordé durant les entretiens plusieurs types de soutien, notamment : le soutien du supérieur, le soutien d'équipe et le soutien des collègues. A cette étape, la nature des propos reste obscure et doit être analysée ultérieurement.

2.13. Contrôle (6) :Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte

« _fort, _quelqu'un, _faire, _beaucoup, _obligatoirement »

À partir de mots de proximité, une chose paraît évidente, que dans le discours des répondants il s'agit du degré et du caractère du contrôle organisationnel.

2.14. Formation (6) :Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte

« _programmes, _participer, _souhaiter »

Analysant les mots recensés, une seule idée vient à l'esprit, que les interviewés ont envie de participer aux programmes de formation.

2.15. Climat (5) : climat (3), atmosphère (2) :Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte

« _difficile, _psychologique, _collectif, _normal»

Nous suggérons que le climat social touche probablement des questions de qualité de l'environnement de travail et de l'état psychologique des salariés.

3. ACTIONS (210) :

Aider (23) : aide (14), soigner (9); *Dire (38)* : raconter (3), parler (35); *Pouvoir (20)*; *Arriver (19)*; *Recevoir, obtenir (16)*; *savoir (14)*; *Donner (9)*; *Croire, penser (8)*; *Essayer (8)*; *Marcher (8)*; *Comprendre (7)*; *Demander (7)*; *Finir, terminer (6)*; *Permettre (6)*; *S'habituer (6)*; *Accorder (5)*; *Suffire (5)*; *Se lever (5)*

4. ETRE (131);**5. EMOTIONS AU TRAVAIL (72) :**

Désir (19) : vouloir (17), souhaiter (2) :

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte

« _salaire, _retraite, _travail, _expliquer, _formation, _mieux, _porter la responsabilité»

Nous pouvons déduire, que les désirs des répondants s'articulent autour des biens financiers, ce qui peut expliquer l'occurrence des mots « salaire » et « retraite » et le désir de bénéficier de formations. Dans les réponses des personnes interrogées figurait probablement une évaluation des biens dont elles sont bénéficiaires actuellement (ensemble des rétributions) et leur comparaison avec les contributions au travail.

Aimer, ne pas aimer, plaire (10) :

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte

« _au revoir, _aimer le travail, _n'aime pas parler, _aime le collectif »

Le verbe « aimer » est présent dans les propos sur le travail, sur la communication et l'entourage des personnes interrogées. Ce sont exactement les trois thèmes qui reflètent l'intérêt de notre recherche relatif à l'impact des facteurs de travail sur la communication interpersonnelle au travail.

S'inquiéter (12):

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte

« _pour une accouchée, _toujours, _nouveau-né, _émotionnellement, _se décharger »

Le sentiment d'inquiétude nous décrit essentiellement les émotions liées à la nature et au caractère du travail qui exige des spécialistes médicaux d'être toujours prudents et vigilants.

Sentiments (9) : être coupable (5) : « _ pas de faute, _sage-femme, _injuste »; *honte (2) :*

« _demander, _injurier » ; **avoir peur (2)** : « _tout simplement, _pour rien »

Le sentiment de culpabilité semble dépendant de la justice organisationnelle. Même le travail irréprochable peut être remis en cause. Le sentiment de honte apparaît en lien avec les insultes. Quant à la peur, la recherche textuelle ne nous a pas permis de mettre en évidence sa genèse.

Difficile (8) :

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte

« _enfant, _le plus, _travail, _ici, _charge, _cas, _très, _manque, _psychologiquement »

Il paraît que les spécialistes hospitaliers rencontrent des difficultés liées à la surcharge de travail et à des situations d'urgence difficiles à gérer.

Manque (5) :

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte

« _du personnel, _porter secours, _matériel publicitaire, _d'information, _tout le temps »

Nous pouvons supposer, que le mot « manque » se présente dans le texte pour des raisons d'insuffisance permanente des ressources organisationnelles nécessaires pour porter secours aux patientes. Il s'agit également du manque d'information nécessaire pour prendre des décisions, du manque de personnel dans l'établissement et du manque des ressources publicitaires facilitant la présentation de l'organisme hospitalier auprès du public.

Possibilité (5) :

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte

« _se reposer, _organiser, _participer, _aucune »

Le mot « aucune » peut illustrer le manque d'opportunités quant à la participation, à l'organisation ou au repos. Toutefois, afin de préserver une objectivité de l'analyse lexicale, nous nous abstenons de faire des suppositions relatives à des opportunités dont le personnel bénéficie.

Négatif (2) « _attendre tout le temps, _commencer par » ; **Insupportable (2)** « _chaleur »

La description négative des conditions de travail physiques, nous oriente vers l'approfondissement de traitement de données lors de l'analyse thématique de contenu.

6. CYCLE DE VIE (47) :

Naissance (13) : « _accouchement, _bien déroulé, _médecin » : les termes décrivent le processus de travail.

Vie (14) :

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte

« _toute la vie, _toucher un salaire, _salaire minimal, _insupportable, _travailler, _c'est la vie, _responsabilité, _enfant »

Nous nous apercevons souvent dans le discours que le mot « vie » et les termes retraçant les ressources financières se trouvent à proximité immédiate. Ainsi, il serait intéressant de voir s'il y a une dépendance entre la qualité de vie, la satisfaction, la santé mentale et la rémunération.

Repos (10) : se reposer(8), s'endormir (2) :

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte

« _possibilité, _psychologiquement, _physiquement, _service de nuit, _ne pas dormir, mais être tranquille, _ne pas voir le temps passé »

De nouveau, il s'agit des conditions de travail et de la charge du service nocturne.

Retraite (10) :

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte

« _vivre pour soi, _reformé, _petite »

Le niveau de pension de retraite et les réformes probablement y associées sont soulevés par les répondants.

7. COMPORTEMENT DÉLINQUANT (40) : crier (8), mettre en pression (7), étranger (5), insulter (4), envier (3), injures (3), vexer (2), débile (2), malfaire (2), menace (2), brutalité (2).

Tous ces termes se trouvent à proximité de formes graphiques suivantes :

« _avant, _maintenant, _supérieur, _devant tout le monde, _psychologique, _sentir, _équipe féminine, _chef médecin, _déstabiliser, _ressources, _du supérieur jusqu'à infirmière »

Tout d'abord, une analyse lexicale montre que les gestes du comportement délinquant sont rapprochés des adverbes temporels. Ensuite, une analyse nous indique que ces actes négatifs

sont mentionnés et peuvent être en lien avec le comportement du supérieur, avec le fait de travailler en équipe ou peuvent provenir de tous les collègues quel que soit leur statut dans la hiérarchie organisationnelle.

8. CARACTÉRISTIQUES TEMPORELLES (26) :

Actuellement (21), Ancien (5) :

Il est marquant que les répondants font souvent référence au présent, voulant ainsi mettre en relief une actualité, une récence des faits et les comparer avec les anciennes conditions de travail.

9. DIEU (9) :

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte

« _ aggravation, _conséquences graves, _ il est le roi et le Dieu, _comment travailler».

Un appel à Dieu peut être expliqué par le fait que les répondants probablement se retrouvent dans des situations difficiles et seul appel à une force supérieure est une solution envisageable.

10. PAYS (4)

Proximité avec les autres formes graphiques dans le texte :

« _niveau de remuneration, _autres pays, _notre pays, _se permettre, _société »

Une observation des termes voisins, nous fait penser que les répondants comparent les conditions de travail en Ukraine avec celles dans d'autres pays.

Une analyse relationnelle nous donne une première idée sur le contenu du verbatim et sur les thèmes abordés par les répondants. Elle nous permet également d'établir une logique générale de la conversation. En regroupant les plus grands thèmes relevant des entretiens, nous pouvons arriver à une série des idées suivante :

PAYS → CYCLE DE VIE → TRAVAIL → FACTEURS DE TRAVAIL → CARACTÉRISTIQUES TEMPORELLES → ACTIONS → COMPORTEMENT DÉLINQUANT → ETRE → EMOTIONS AU TRAVAIL → DIEU.

Nos tentatives d'interprétation nous amènent à une logique suivante : les interviewés décrivent dans ces propos les conditions, ainsi que les particularités des FACTEURS DE

TRAVAIL [« *_emploi du temps* » (2), « *_week-end* » (2), « *_salaire* » (31), « *_ressources* » (6), « *_innovation* » (3)] propres à l'Ukraine (PAYS). Ensuite, en revenant au verbatim, nous observons, que les répondants décrivent et comparent souvent les efforts fournis tout au long de la vie professionnelle avec les récompenses octroyées, ce qui peut correspondre au CYCLE DE VIE [« *_pendant _ la vie* » (14), « *_ retraite* » (10)] et aux CARACTERISTIQUES TEMPORELLES [« *_actuellement* » (21) « *_à l'époque* »]. Le COMPORTEMENT DÉLINQUANT [« *_crier* » (8), « *_mettre en pression* » (7), « *_étranger* » (5)], ou/et les ACTIONS évoquent les EMOTIONS, qui se réfèrent aux verbes « *_s'inquiéter* » (12) ; « *_aimer, plaire* » (10) ; « *_être coupable* » (5); « *_ honte* » (2) et « *_avoir peur* » (2). Enfin, l'occurrence du mot DIEU peut être expliquée comme un appel, un sentiment d'impuissance, une demande adressée à une force supérieure suite à un vécu délicat.

4.3.2 Analyse thématique de contenu

Une analyse thématique de contenu repose sur la création des unités thématiques, qui regroupent les éléments du verbatim (mots, phrases, expressions) ayant une signification voisine. Ces thématiques reflètent les intérêts du chercheur et sont censés répondre à la problématique fixée (Thiétart 2007).

Nous avons réalisé notre analyse thématique à l'aide du logiciel du traitement de données qualitatives N-vivo 10. L'espace de travail, ainsi que les fonctions intégrées de N-vivo, nous ont facilité le traitement du corpus textuel. Le logiciel en question nous permet de créer des nœuds thématiques qui contiennent le verbatim. L'ensemble des nœuds peut être organisé dans un arbre thématique et présenté sous forme d'un modèle.

Les atouts et les points faibles du traitement de données assisté par ordinateur sont discutés par plusieurs chercheurs. Bournois, Point, et Voynnet-Fourboul (2002) accentuent sur le fait que l'utilisation du logiciel de traitement de données qualitatives ne substitue pas une intelligence humaine et l'intervention du chercheur reste indispensable. Toutefois, les performances de ce type de logiciels nous persuadent de leur utilité dans des situations de traitement de l'information volumineuse. Selon Boutigny (2005), les fonctions du logiciel nous aident à accélérer le processus de codage, le rendre divertissant, moins monotone et enfin elles nous permettent d'analyser sans ambiguïté les relations entre les données analysées.

4.3.2.1 Procédure d'analyse thématique de contenu

Pour analyser nos données nous avons procédé par plusieurs étapes :

1^{er} niveau de codage – *création des codes (nœuds) thématiques*. La première étape consiste à créer dans l'espace de travail N-vivo un ensemble des codes qui renvoient aux thèmes sur lesquels les personnes interviewées ont été interrogées. Ensuite, nous avons importé sur l'espace de travail N-vivo l'ensemble des entretiens et avons procédé à la lecture du corpus textuel. Tout au long de la lecture, nous analysons les données essayant de mettre en lien les codes créés avec les thèmes relevant du contenu. Si, toutefois, les commentaires des personnes interrogées ne correspondaient à aucun code préétabli, nous étions amenés à créer un nouveau code plus approprié. À cette étape d'encodage, l'espace de travail de N-vivo avait une représentation suivante (cf. [Figure 17](#))

Figure 17 Espace de travail N-vivo lors de la 1^{ère} étape d'encodage

| Nom | Sources | Références |
|--|---------|------------|
| Ressources et contraintes organisationnelles | 9 | 17 |
| Soutien social | 8 | 12 |
| Leadership | 7 | 17 |
| Justice organisationnelle | 7 | 11 |
| Charge psychologique | 7 | 11 |
| Non-respect et non-reconnaissance | 7 | 10 |
| Remuneration | 6 | 10 |
| Conditions environnementales | 6 | 7 |
| Cries | 5 | 6 |
| Climat social | 4 | 5 |

Le choix d'unité et de longueur d'encodage de contenu dans les nœuds dépendait de l'exhaustivité d'information et de sa conformité aux termes caractérisant le nœud donné. Le deuxième objectif de cette étape était d'identifier les points communs entre les nœuds émergés afin de les regrouper ultérieurement dans les groupes thématiques. Au cours de cette étape les nœuds ont été modifiés à plusieurs reprises, jusqu'à ce que l'information encodée soit homogène et intrinsèquement cohérente. L'homogénéité de l'information était considérée comme convenable lorsque les passages encodés reflétaient parfaitement le nom du code et apportaient une information importante. Parfois ce processus nous conduisait même à changer les noms des nœuds et à créer des nœuds supplémentaires. La finalité de la première phase d'encodage est présentée dans le [tableau 7](#), qui illustre les 38 nœuds émergés que nous avons classés en fonction du nombre de personnes (sources) qui ont évoquées tel ou tel thème

durant les entretiens.

Tableau 7 Ensemble des nœuds émergés lors de la première étape du codage

| Nom de nœud | Nb de sources | Nb de références |
|--|----------------------|-------------------------|
| Ressources et contraintes organisationnelles | 9 | 17 |
| Soutien social | 8 | 12 |
| Leadership | 7 | 17 |
| Justice organisationnelle | 7 | 11 |
| Charge psychologique | 7 | 11 |
| Non-respect et non-reconnaissance | 7 | 10 |
| Rémunération | 6 | 10 |
| Conditions environnementales | 6 | 7 |
| Cris | 5 | 6 |
| Climat social | 4 | 5 |
| Contact avec le public | 4 | 5 |
| Ambiguïté de rôle | 4 | 5 |
| Conflit de rôles | 4 | 5 |
| Horaires de travail | 4 | 6 |
| Brutalité | 4 | 6 |
| Stress | 3 | 3 |
| Changements organisationnels | 3 | 3 |
| Conflit interpersonnel | 3 | 3 |
| Charge physique | 3 | 4 |
| Contrôle au travail | 3 | 4 |
| Injures | 3 | 4 |
| Insultes | 3 | 3 |
| Quantité de travail | 2 | 2 |
| Travail en équipe des femmes | 2 | 2 |
| Critique permanente | 2 | 2 |
| Menaces | 2 | 4 |
| Comportement préconçu | 2 | 2 |
| Réponses individuelles | 1 | 1 |
| Départ volontaire | 1 | 1 |
| Turnover | 1 | 1 |
| Risque de contamination | 1 | 1 |
| Agression physique | 1 | 1 |
| Délation | 1 | 1 |
| Humiliations | 1 | 1 |
| Racisme | 1 | 2 |
| Rumeurs | 1 | 1 |
| Isolément | 1 | 1 |
| Techniques de bouc-émissaire | 1 | 1 |

Après avoir terminé une première phase de création des nœuds, nous avons voulu nous assurer de justesse d'encodage. Pour le faire, nous avons employé les techniques du double codage.

Le double codage a été réalisé s'inspirant de la méthode proposée par Miles et Huberman (2003). Ainsi, après avoir effectué le premier codage, nous y sommes revenus une semaine après pour réaliser un second codage et nous assurer de la fiabilité de nos choix de la catégorisation des nœuds. Selon Miles et Huberman (2003), il convient d'atteindre minimum 80% de correspondance entre les nœuds émergés lors du premier et du deuxième codage. Miles et Huberman (2003) recommandent ensuite de faire coder au minimum deux-tiers de données par un autre chercheur concerné ou non par la recherche. Pour le faire, nous avons sollicité un spécialiste en médecine russophone. Cette étape a été réalisée également à l'aide du logiciel N-vivo. Nous constatons, que le taux de fiabilité (le nombre d'accords/ le nombre total d'accords + désaccords) variait entre 76,31 % et 100 %, avec la moyenne de 97,85 % par nœud. Les désaccords apparus ont été discutés pour chaque nœud jusqu'à ce que les chercheurs aient trouvé le consensus. Le pourcentage d'accords et de désaccords pour les nœuds émergés est présenté dans l'[annexe 2](#).

2^{ème} niveau de codage – *élaboration de l'arborescence thématique*

Une fois le processus de création des nœuds indépendants finalisé, nous nous sommes rendu compte que certains nœuds se rapprochent thématiquement. Pour cette raison nous nous sommes lancés dans la deuxième phase du codage, qui était déjà moins ardue. Nous nous sommes aperçus que certains nœuds indépendants s'articulent autour de six grands thèmes : l'organisation de travail, le leadership, les changements organisationnels, le système de récompenses, la disponibilité des ressources et les contraintes organisationnelles, la culture organisationnelle et le climat. Les autres nœuds se référaient aux actes négatifs, aux réactions face aux actes négatifs et aux effets négatifs que ces actes représentaient. Nous avons donc réuni les nœuds thématiquement rapprochés (nœuds-enfants) leur attribuant un nœud-parent qui avait vocation à intituler un groupe des codes. A ce stade, l'espace de travail N-vivo avait une représentation suivante (rf. [Figure 18](#)).

Figure 18 Espace de travail N-vivo lors de la deuxième étape d'encodage

| Nom | Sources | Références |
|------------------------------|---------|------------|
| Organisation de travail | 9 | 29 |
| conditions environnementales | 6 | 7 |
| ambiguïté de rôle | 4 | 5 |
| horaires de travail | 4 | 6 |
| conflit de rôle | 4 | 5 |
| contrôle au travail | 3 | 4 |
| travail en équipe de femmes | 2 | 2 |
| Système de récompenses | 9 | 21 |
| justice organisationnelle | 7 | 11 |
| remuneration | 6 | 10 |

3^{ème} niveau de codage – niveau conceptuel

En fin de compte, ayant observé les résultats de la deuxième phase du codage, nous avons pris conscience que les groupes thématiques renvoient aux :

- antécédents de harcèlement moral;
- actes négatifs constituant le comportement de harcèlement moral;
- réactions individuelles qui forment les réponses des salariés face aux intimidations;
- conséquences négatives de harcèlement moral.

À ce moment, il est devenu évident que ces quatre concepts constituent un modèle processuel du harcèlement moral composé de quatre étapes et pour lequel optent la majorité des chercheurs du domaine. Lors de cette dernière étape du codage, un espace de travail N-vivo avait une représentation suivante (*rf. Figure 19*).

Figure 19 Espace de travail N-vivo lors de la troisième étape du codage

| Nom | Sources | Références |
|---|---------|------------|
| PROCESSUS DE HARCELEMENT MORAL | 10 | 181 |
| Conséquences pour la victime et l'organisation | 4 | 5 |
| Départ volontaire | 1 | 1 |
| Stress | 3 | 3 |
| Turnover | 1 | 1 |
| Facteurs organisationnels | 10 | 130 |
| Changements organisationnels | 3 | 3 |
| Culture organisationnelle et climat | 10 | 20 |
| Leadership | 7 | 17 |
| Nature de travail | 5 | 6 |
| Organisation de travail | 10 | 46 |
| Ressources et contraintes organisationnelles | 9 | 17 |
| Système de récompenses | 9 | 21 |
| Réponses individuelles | 1 | 1 |
| Techniques de harcèlement | 10 | 45 |
| Agissement visant à compromettre la santé de la victime | 1 | 1 |
| Agissements visant à déconsidérer la victime auprès de ces collègue | 6 | 12 |
| Agissements visant à empêcher la victime de s'exprimer | 7 | 18 |
| Agissements visant à isoler la victime | 1 | 1 |
| Autres techniques de harcèlement | 7 | 13 |

La prochaine étape consiste à rechercher et à associer les caractéristiques démographiques et socio-économiques propres aux répondants avec des actes harcelants cités durant les entretiens. Cela nous permet d'établir le profil des personnes vulnérables au harcèlement moral. Enfin, grâce à une des fonctions de N-vivo, nous présentons des liens corrélationnels (r-Pearson) obtenus entre les actes d'intimidation et les facteurs organisationnels émergés.

4.3.2.2 Résultat de l'analyse thématique de contenu

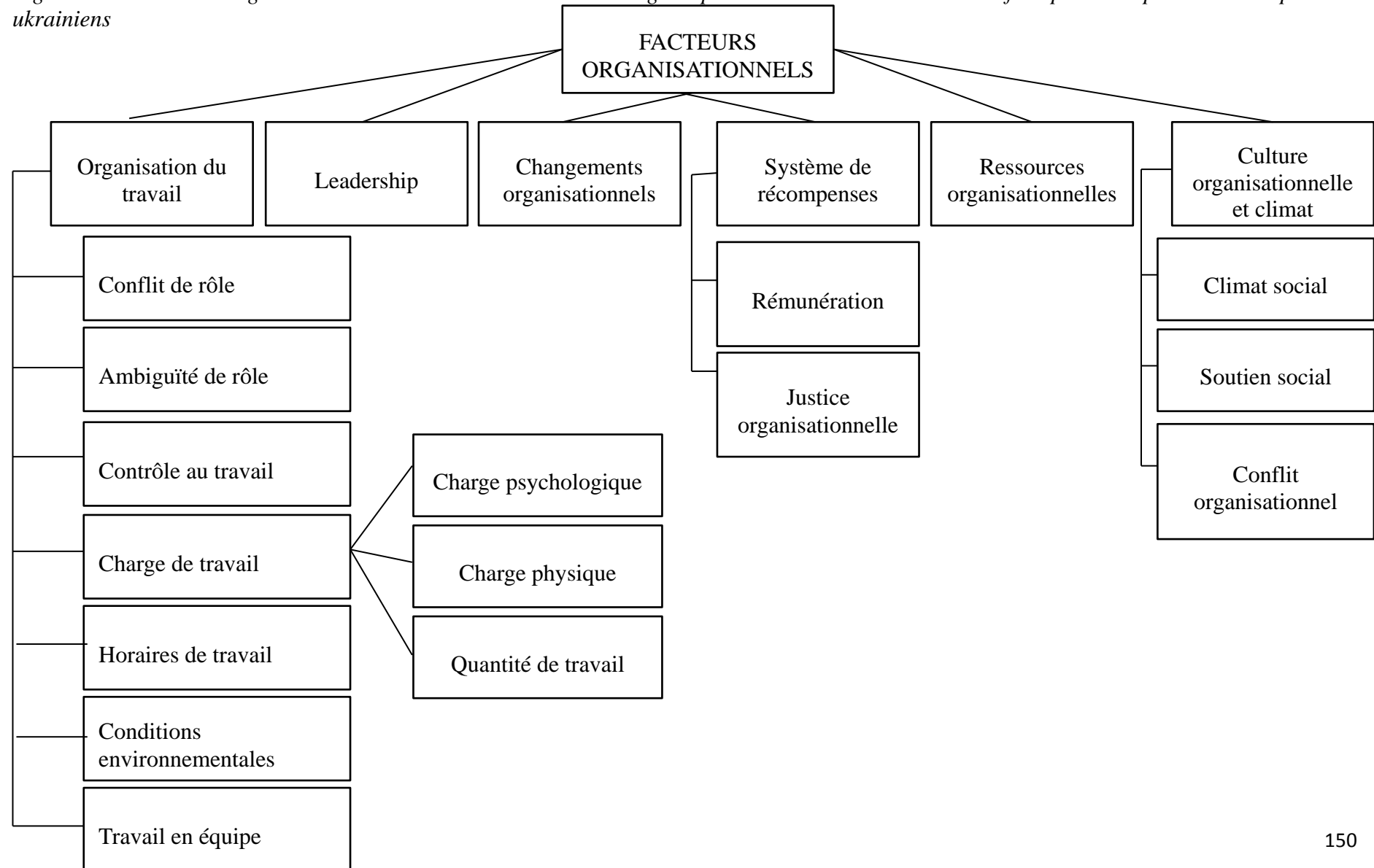
Dans cette partie nous présentons les résultats de l'analyse thématique de contenu. Dans une première partie de cette section, nous exposons les facteurs organisationnels mentionnés par nos interviewés, ainsi que leur évaluation de ces facteurs. La deuxième section de cette partie retrace les actes négatifs ayant eu lieu sur le terrain de recherche. Dans une troisième partie de cette section, nous nous intéressons aux réponses des répondants face aux attaques personnelles et enfin, la quatrième partie finale décrit les conséquences de

harcèlement psychologique.

5.3.2.2.1 Antécédents organisationnels de harcèlement moral

Il s'agit dans la partie qui suit de présenter l'ensemble des facteurs organisationnels que nous avons pu extraire du contenu des entretiens. Ces facteurs sont présentés en forme de modèle (cf. [Figure 20](#)) et insérés dans le [tableau 8](#). Puis, notre attention sera portée à la présentation du verbatim et son analyse minutieuse.

Figure 20 Antécédents organisationnels du harcèlement moral émergés à partir des entretiens semi-directifs auprès des spécialistes hospitaliers ukrainiens



Nous constatons que l'importance des facteurs s'est répartie de la façon suivante : les contraintes organisationnelles sont citées par 9 personnes sur 12, le soutien social (8), le leadership (7), la justice organisationnelle (7), la charge psychologique (7), les conditions environnementales (6), la rémunération (6), l'ambiguïté de rôle (4), le travail avec le public (4), le climat social (4), le conflit de rôles (4), les horaires de travail (4), le conflit interpersonnel (3), les changements organisationnels (3), le contrôle au travail (3), le stress (3), la charge physique (3), le travail dans une équipe féminine (2), la quantité de travail (2), le risque de contamination (1) (cf. [Tableau 8](#)). Ainsi, la section suivante sera consacrée à la présentation et à l'interprétation du verbatim.

Tableau 8 Facteurs organisationnels émergés à partir des entretiens semi-directifs auprès des spécialistes hospitaliers ukrainiens

| Abréviation | Catégorie/ Facteur | Nombre de sources/12 |
|---|----------------------------------|-----------------------------|
| FACTEURS ORGANISATIONNELS | | |
| RO | Ressources organisationnelles | 9 |
| SS | Soutien social | 8 |
| CPs | Charge psychologique | 7 |
| Lead | Leadership | 7 |
| JO | Justice organisationnelle | 7 |
| Rém | Rémunération | 6 |
| CE | Conditions environnementales | 6 |
| AR | Ambiguïté de rôles | 4 |
| CR | Conflit de rôles | 4 |
| CIT | Climat au travail | 4 |
| HT | Horaires de travail | 4 |
| ChO | Changements organisationnels | 3 |
| Cph | Charge physique | 3 |
| CoT | Contrôle au travail | 3 |
| CoI | Conflit interpersonnel | 3 |
| EF | Travail dans une équipe féminine | 2 |
| QuaT | Quantité de travail | 2 |
| FACTEURS LIÉS À LA NATURE DE TRAVAIL | | |
| RC | Risque et peur d'être contaminé | 1 |
| TrP | Travail avec le public | 4 |

Ressources et contraintes organisationnelles

Tous les médecins interrogés ont exprimé à l'unanimité l'insuffisance des ressources organisationnelles. Le vieillissement de la base matérielle, le manque de ressources humaines

et financières sont les grands thèmes évoqués pendant les entretiens.

Les compétences professionnelles des jeunes spécialistes hospitaliers ont été mises en exergue par deux médecins interrogés. Le manque de spécialistes qualifiés et expérimentés conduit le personnel à la surcharge de travail : *«il nous manque de spécialistes compétents. Nous ne pouvons pas laisser un médecin débutant tout seul la nuit, par conséquent, les cadres anciens partagent ces heures entre eux»*, (médecin 3 et 4).

Dans des situations de force-majeur, l'administration ne se soucie pas d'approvisionnement et ne fournit aucune solution : *«Le responsable ne tient jamais la parole. Par exemple, le directeur de notre hôpital nous dit souvent «On vous aidera, n'hésitez pas à nous contacter en cas de nécessité», – mais quand j'ai besoin de quelque chose, personne ne me le fournit. Je me suis retrouvée récemment dans une telle situation : je me suis adressé à notre responsable et il m'a répondu : «C'est ton problème, à toi de le résoudre»*, (médecin 2).

Malgré la loi 46 de la Constitution de l'Ukraine, qui stipule que la médecine est gratuite pour tous les citoyens, le financement ministériel des établissements de soin est restreint. En réalité, les patientes se retrouvent à leur propre charge : *«Je dirais qu'il n'y a que des ressources basiques dans notre établissement, comme coton, pansement... Mais nous ne possédons aucun médicament indispensable pour le service de maternité. Les patientes achètent le nécessaire pour elles-mêmes. Ou bien pour trouver la solution, nous demandons à une patiente d'acheter des médicaments pour une autre, si cette dernière n'a pas de moyens. Sinon, comment se débrouiller? Le directeur d'établissement est sous pression de la municipalité et il nous met sous pression à son tour. Nous nous débrouillons comme nous pouvons»*, (médecin 1).

La peur d'être en rupture des ressources et de ne pas pouvoir porter secours provoque la charge émotionnelle chez les médecins : *«Des fois je suis très tendue, surtout quand je ne suis pas en mesure d'aider un enfant puisqu'il n'y a pas de moyens. Cela m'oblige à aller demander à sa mère qu'elle achète des médicaments. Mais la nuit, quand la pharmacie de proximité est fermée, qu'est-ce que je dois faire ?»*, (médecin 5). Les infirmières citent les conditions similaires : *«Récemment, nous étions confrontés à une situation extrême à 2h du matin. En vue de la situation financière délicate, la parente n'a pas acheté des médicaments nécessaires pour son enfant. Un jour après la naissance de cette enfant, son état de santé s'est dégradé progressivement. Pour pouvoir l'aider j'ai pris mon argent et j'ai acheté le*

nécessaire. Je me dis peut-être après son rétablissement les parents vont me rembourser, mais ce n'est pas sûr», (infirmière 4).

Les conditions de travail résultant de la politique d'économie ne contribuent pas non plus au bien-être des salariés. Plusieurs personnes se plaignent de l'interdiction d'utiliser le système de climatisation : *« Notre établissement n'est pas aménagé entièrement d'un système de climatisation. A cela s'ajoute une interdiction d'utilisation des radiateurs et des climatiseurs en vu des limites de consommation de l'électricité imposées par la mairie. Par conséquent, pour pouvoir travailler dans des conditions humaines, nous cachons à l'administration que nous allumons de temps en temps un climatiseur», (médecin 3 et 4).*

Le vieillissement et l'état physique de la base matériel insatisfaisant ont également été souligné par les répondants : *Infirmière 4 : « Il me manque toujours quelque chose. Depuis 20 ans que je travaille ici il n'y avait pas un jour où nous avons tout le nécessaire; – Infirmière 5 : quand je compare les conditions de travail ici et à l'étranger, j'ai l'impression que nous n'avons rien, nous n'avons pas assez d'appareils pour maintenir un état favorable des enfants prématurés; Infirmière 4 – et même si nous avons un appareil en état de marche, nous n'avons pas tous les détails qui ont été prévus par le constructeur initialement. Le matériel non-réutilisable c'est quelque chose de fantastique, d'irréel pour nous»; – Médecin 3 : Par rapport aux matériaux médicaux, nous n'avons jamais rien. Bien qu'on soit considéré comme un établissement public, nous n'avons presque pas de financement ministériel. Les appareils que nous utilisons dans le service pédiatrique sont vieillots. Je suis persuadé que les établissements médicaux européens les ont déjà retirés du service et ont oublié qu'ils existaient. Et nous, nous les nettoyons et nous avons peur qu'il ne leur arrive rien, parce qu'ils coûtent minimum 5000 dollars et personne ne nous en achètera en cas de panne».*

Des locaux de travail exigus mettent en péril l'intimité et l'autonomie des salariés : *« Notre bureau est très exigü. Il est de 9 m² avec deux tables pour 5 médecins. Il y a des collègues qui écrivent sur les genoux. Les ordinateurs nous manquent aussi et il n'y a pas de connexion Internet. Apparemment, la mise en application de nouvelles technologies n'intéresse personne car la direction ne nous encourage pas du tout».*

Par ailleurs, une analyse détaillée nous amène à la réflexion, selon laquelle les contraintes évoquées par les répondants sont causées plutôt par un financement institutionnel insuffisant que par une mauvaise organisation du travail. Cette hypothèse est soutenue par un

jugement des médecins 3 et 4 : *«Il nous manque parfois de matériaux, de médicaments, mais c'est dû au financement ministériel, et pas aux décisions de notre responsable».*

Nous constatons que le manque de personnel compétent n'est pas causé non plus par la politique organisationnelle de l'hôpital. L'origine de ce problème est plutôt dans le manque de connaissances théoriques acquises par les professionnels médicaux pendant les années d'études, ce qui reflète plutôt la qualité de la formation proposée par les universités. Par conséquent, nous omettons ce facteur en le considérant comme celui qui ne peut pas apporter une réponse à notre problématique.

Le soutien social

Le soutien social est présenté souvent dans la littérature comme le modérateur de harcèlement moral. Dans nos entretiens, les opinions des victimes concernant la présence de soutien entre les collègues et le supérieur sont divisées.

Les sages-femmes témoignent de recevoir un fort soutien des collègues de la même équipe : *sage-femme 2 : «dans notre équipe, on est tous pour un et un pour tous. Le soutien c'est ce qu'on possède réellement; sage-femme 1 : par contre c'est une éducation des sages-femmes anciennes; sage-femme 2 : par exemple si quelqu'un d'entre nous est persécuté, on va tous voir son agresseur; sage-femme 1 : oui, oui ce sont des salariés anciens, c'est une vraie équipe. Nous avons fait nos études ensemble et nous sommes tous arrivées à cet hôpital en même temps; sage-femme 2 : On s'entraide quoi qu'il arrive».*

Les médecins semblent être plus parlants pour exprimer le soutien aux collègues dans des situations difficiles. Cela peut être expliqué par la spécificité de l'activité médicale, par une forte responsabilité de la vie humaine, par un doute et une peur permanente concernant la prise de décisions: *médecin 3 : «en général, on me soutient; disons, que dans notre domaine, chacun peut se retrouver dans la même situation demain ou après-demain. Peut-être que les collègues ne viennent pas m'exprimer leur soutien mais au moins ils ne jettent pas de l'huile dans le feu», médecin 1 : «En général, oui, il y a du soutien, bon, au moins tout ce que j'entends me permet de dire « oui », parce qu'aujourd'hui c'est toi qui est la victime, demain ça peut être une autre personne».* Les situations difficiles font que les médecins se mobilisent pour donner un coup de main ou un conseil aux confrères : *«...dans des situations de force majeure, nous nous entraïdons. D'ailleurs, j'analyse mes postes de travail dans deux établissements différents (car je travaille ailleurs à temps partiel), et le soutien des collègues*

est réellement présent. Il arrive que nous nous entendons mal, mais quand la situation exige, nous soutenons nos collègues».

Le soutien entre les professionnels médicaux trouve une explication dans les travaux de A. L. Strauss, qui analyse une activité médicale et prône qu'un objectif commun des spécialistes médicaux garantit la cohérence des actions et le possible soutien entre eux : *«S'il existe une profession dont les membres ont pu partager les mêmes objectifs, c'est bien la médecine»* A. L. Strauss (1992, 77).

En revanche, l'ambiance entre les infirmières est détériorée par le climat des compétitions, encouragé par le chef de service : *«seuls les collègues de notre équipe nous soutiennent. Quant aux autres, soit chacun est pour soi, soit ils contribuent encore plus à nos problèmes et compliquent la situation »*. Au bout de compte *«chaque équipe est pour soi »*, infirmière 4. À quoi s'ajoute la politique appliquée par le responsable des infirmières: *«Si elle (responsable) encourageait le travail entre les équipes et essayait de nous réconcilier, ça aurait été autre chose, mais en réalité elle fait le contraire, infirmière 5 : elle dit souvent que l'équipe de nos collègues travaille super bien. Quant à nous, il faut remettre en cause nos compétences. Cela provoque des conflits entre nos équipes».*

Le climat ne semble pas être familial, et les salariés ont tendance à être individualistes. Quatre interviewés rapportent le soutien sélectif : *médecin 2 : «Disons, les collègues me soutiennent par la parole jusqu'à un certain niveau, mais quand il s'agit d'aller plus loin, chacun est pour soi, parce qu'ils ont peur aussi. Il y avait une situation dans ma vie quand je défendais mes collègues jusqu'à la fin. Et quand je me suis retrouvé dans la même situation ils m'ont dit : «Ecoute, nous sommes nés ici, nous travaillons et vivons ici, et toi, si tu as des soucis tu peux acheter un billet d'avion et rentrer chez toi. Tu peux vivre où tu veux, t'es habitué à vivre à l'étranger, – mais ma maison est là, ma famille est là, chez moi c'est ici. Si je perds cet emploi ce n'est pas évident de trouver un autre»;* *médecin 4 : «Les collègues sont pas les mêmes. La majorité propose un coup de main, un soutien, mais il en a qui essaient de ne pas s'en mêler».*

Charge psychologique

La charge psychologique est décrite par les participants d'un côté comme une des conséquences inévitables dues à la nature de travail et, de l'autre côté, elle reflète une mauvaise organisation du travail.

Le caractère autonome et responsable du métier des professionnels hospitaliers contribue à la survenue de la charge psychologique : *« nous stressons souvent parce que nous travaillons avec des nouveau-nés. Nous nous sentons impliquées et nous nous donnons émotionnellement à fond pour bien accomplir nos missions, car chacune de nous est une mère ou une grand-mère. Par conséquent, nous nous mettons à la place des femmes accouchées et partageons leurs inquiétudes, infirmière 3 »*. *« Nous nous inquiétons toujours pour une femme. L'inquiétude persiste tout le temps. Nous sommes sur le fil du rasoir. On ne sait jamais comment l'accouchement va se dérouler. Nous entendons bien le battement du cœur et 25 minutes après il peut disparaître. C'est la raison pour laquelle on stresse, sage-femme 1 »*.

Certaines personnes associent la charge psychologique aux changements organisationnels et au contact avec le public qui se présente comme un auteur de harcèlement : *« quand le climat psychologique est positif, je peux supporter 30 accouchements par jour. Ce qui complique mon travail ces dernières années, c'est une obligation de dialoguer avec des mamans de nouveau-nés. Car avant les années deux mille, tous les enfants dès la naissance séjournent dans le service pédiatrique sous l'assistance d'une infirmière, mais après la réforme du Président Ushenko, ils restent avec leurs mères et une infirmière vient à la demande. Du point de vue psychologique c'est trois fois plus difficile, parce que les patientes nous considèrent comme un personnel de service. Il n'y a aucun respect, infirmière 4 »*; *« Effectivement, à l'époque, il y avait au minimum 80 enfants dans le service pédiatrique chaque jour. Nous devons prendre soin d'eux tous, et malgré cette charge nous étions plus tranquilles et satisfaites. Je préférerais dix fois emmailloter un nouveau-né, me fatiguer physiquement, que d'être agitée psychologiquement. Du point de vue psychologique, cela est devenu plus difficile. Parce que quand je passe voir une femme accouchée, j'ai l'impression qu'elle me prend pour zéro, elle me fait comprendre que je dois la servir, infirmière 5 »*. Les difficultés de communication avec le public trouvent appui dans le discours des médecins : *« Nous nous fatiguons souvent de la communication avec des patientes et leurs proches sans tact, médecin 4 »*.

La tension psychologique est également associée au climat social dans l'hôpital : *« En gros, j'apprécie mon travail, j'aime bien mon emploi du temps. Quoique, il y a des moments de tension psychologique. C'est vrai que le personnel médical est affecté au travail responsable, mais je veux dire que ce n'est pas la nature de travail qui me met sous pression. Cette charge a un caractère émotionnel, provenant du climat psychologique dans le collectif,*

infirmière 2».

Leadership

Les médecins interrogés accusent le directeur de l'établissement du traitement indigne du personnel : *«déjà, notre métier est difficile et marqué par une forte responsabilité, mais quand il arrive que le directeur nous insulte, cela nous fatigue trois fois plus vite, médecin 1; le supérieur, très souvent, nous traite comme des bêtes, médecin 3».* L'absence de soutien managérial et le leadership autocratique relèvent des propos du médecin 3 : *«Les conditions sont difficiles. Je ne souhaiterais à personne travailler comme nous. Mais en absence d'une alternative, nous nous y sommes habitués et arrivons à le supporter. Ce qui complique cette résistance c'est le pressing psychologique. On nous menace constamment. Je travaille avec une idée qu'on peut me faire souffrir gratuitement à chaque instant. J'éprouve une peur permanente qui réside dans ma tête. Dès le matin nous subissons un comportement négatif. Même le premier jour du travail après le congé, où lieu de nous saluer, nous demander si nous allons bien ou pas, notre responsable nous a accueilli froidement. Il ne nous laisse pas nous détendre, même pas une minute. C'est une pression épouvantable».*

Plusieurs infirmières interrogées se plaignent du climat conflictuel, soutenu et favorisé par le responsable du service : *«si l'infirmière en chef encourageait le travail entre les équipes et essayait de nous réconcilier, ça aurait été autre chose, mais en réalité elle nous fait heurter, ce qui déclenche les conflits entre nous, infirmière 4.*

Les médecins témoignent de la même politique provenant du chef d'établissement : *«les conflits sont encouragés par la direction. Premièrement, les conflits sont dus au travail parmi les femmes, et deuxièmement je trouve que le climat conflictuel c'est un des moyens de gestion du personnel. Car plus les collègues sont isolés, plus il est facile de les manipuler, médecin 5».*

Justice organisationnelle

Les entretiens avec les médecins montrent que le personnel fait face à l'injustice au travail : *«tous les médecins ont un sentiment d'une responsabilité élevée, mais il y a des cas difficiles à diagnostiquer. S'il arrive que quelqu'un d'entre nous se trompe, au lieu d'appliquer une sanction, le chef d'établissement ne manque pas d'occasion pour nous insulter. Par ailleurs, il se décharge sur nous, même quand il n'y a pas de raison. La pratique*

des doubles standards est très courante. Il y a des collègues qui font des choses pires et personne ne les reproche. Quant à nous, on est coupables toujours, médecin 3». La pratique de doubles standards est appliquée pour les spécialistes de différentes spécialités : *«Si l'accouchement se déroule mal, la première personne coupable c'est une sage-femme. Si le chef sanctionne quelqu'un, il sanctionne une sage-femme. Je comprends que des fois les médecins sont aussi pénalisés, mais la sage-femme est deux fois plus souvent responsable, même si elle n'y est pour rien, sage-femme 2* ».

L'injustice se manifeste lorsqu'il s'agit de l'organisation du temps de travail : *«Mon supérieur immédiat ne traite pas tous de la même façon. J'aperçois la discrimination envers certaines personnes, surtout en ce qui concerne la planification des horaires de travail. Des personnes privilégiées travaillent dans la journée, alors que les autres n'accomplissent que les services de nuit, médecin 4*».

L'injustice est repérée dans le comportement du supérieur envers les subordonnés : *«à part le travail au sein de l'hôpital, j'occupe un poste du représentant d'une compagnie commercialisant du lait pour des nourrissons. L'année dernière, mon supérieur essayait de faire de mon équipe des boucs-émissaires. Il nous a menacés durant une longue période de licencier pour des résultats soit disant insatisfaisants jusqu'à ce qu'il s'est avéré que nous montrons des meilleurs chiffres, médecin 5*».

Il semble même que les gens considèrent l'injustice comme une pratique inévitable, et l'adressent aux normes sociétales : *« quoi qu'il arrive, la direction ne s'implique pas, ne va pas au fond des choses pour chercher la vérité. Dans la société comme la nôtre il n'y pas de justice absolue. Rares sont les cas, où mon supérieur cherche à savoir qui est fautif. Dans le cadre général, d'abord, il nous sanctionne et après, il cherche la vérité, médecin 1*».

Les conditions environnementales

Les personnes interrogées expriment à l'unanimité des souffrances dues aux conditions environnementales. Une chaleur effrayante durant l'été et un froid insupportable résultent de l'interdiction de l'utilisation des appareils électriques pour maintenir la température : *«nous travaillons dans des conditions inappropriées. Je ne peux plus supporter les conditions de notre service : la chaleur provenant des appareils et l'absence de climatisation nous épuisent. Heureusement, nous avons une douche à l'étage, mais il faut aussi avoir du temps pour y aller, infirmière 5*».

L'administration néglige toute demande de l'amélioration de la qualité de vie au travail : *«les conditions sont indignes. Quand je travaille la sueur ruissèle sur un enfant et si les appareils sont en marche, cela réchauffe les locaux encore plus. Combien de fois nous avons demandé d'installer des climatiseurs, mais à chaque reprise l'administration le refuse, en disant qu'avec le financement restreint il faut d'abord assurer la survie de l'établissement et après celle de ses salariés. J'ai un ressenti, comme s'ils voulaient que nous mourions avant que nous prenions la retraite, infirmière 4».*

La satisfaction des patientes est une des priorités majeures de la direction, souvent atteinte au détriment du bien-être du personnel : *«Cette année, deux climatiseurs ont été installés dans les salles pour les femmes en couches, sachant que les salles d'opérations ne sont pas équipées. Il est inutile de solliciter un aménagement des postes de travail, puisque la direction a une conversation courte avec nous, c'est à dire si les conditions de travail ne nous arrangent pas, nous serons invités à ramasser nos affaires et à nous en aller», médecin 1.*

Rémunération

La rémunération est encore un facteur estimé comme déplorable par tous les participants. Le salaire minable fait que les médecins sont emmenés à effectuer des heures supplémentaires, en comptant sur la rémunération non-officielle : *« Si on m'avait dit de venir travailler gratuitement, je ne serais pas venue. Mais vu qu'il y a une possibilité de gagner en plus du salaire fixé, nous nous chargeons du travail supplémentaire. Nous ne sortons pas du travail, comme vous avez compris, pour des raisons financières, médecin 3».* Le niveau de revenu est perçu comme du harcèlement : *«Le salaire de 100 euros par mois c'est une insulte, médecin 4 ».*

Les rétributions de travail ne récompensent pas toute implication personnelle et les ressources mobilisées tout au long de la vie professionnelle : *«j'aimerais que nous soyons mieux rémunérés. Pour le travail si responsable comme le nôtre, il faut une rémunération correspondante. Actuellement, je suis à la retraite, mais continue à travailler, parce qu'avec une ancienneté de 48 ans, dont 38 ans sont dans l'obstétrique on m'a attribué une pension de 1049 UAN (50 euros). Je ne pourrai pas vivre sans travailler, sage-femme 2 ».*

Conflit de rôles

Un des médecins interrogés nous a indiqué que le conflit de rôles est à l'origine de la

mauvaise organisation du travail et du système hiérarchique mal désigné : *«dans le système hospitalier ukrainien, il y a trop de «contrôleurs». Bien que je sois médecin et censé avoir une forte autorité décisionnelle, en réalité il faut toujours prendre en considération un avis du chef d'établissement, du chef de service, du chef de département. En plus de tous ces «contrôleurs-directeurs», il existe un règlement et des programmes ministériels à respecter. Parfois, je ne sais plus comment agir pour les satisfaire tous, médecin 1».*

Pendant les entretiens nous avons ressenti qu'il existe une certaine hostilité entre les médecins de différentes spécialités. Il arrive que les médecins gynécologues adoptent un comportement arrogant et négligent le point de vue et les responsabilités de leurs collègues pédiatres : *«Parfois, nos collègues gynécologues veulent des résultats altérés, injustes, à leur intérêt. Ils exigent d'une altération des faits, des données statistiques et d'un recel de vérité pour dissimuler leurs propres gaffes. D'un côté, je les comprends car en médecine les choses ne se déroulent pas comme prévu parfois. D'autre côté, si je dissimule la vérité, je prends du risque. D'autant plus que cette pratique contredit mes valeurs personnelles, médecin 4».* Les infirmières confirment qu'il existe un climat de compétitivité entre les médecins : *« Je reçois régulièrement des demandes contradictoires des gynécologues et des pédiatres. Si le pédiatre m'indique le traitement pour un enfant, le gynécologue, n'étant pas un spécialiste dans ce domaine, me force à ne pas le respecter. Dans ce genre de situations, j'essaie de suivre quand même les consignes du pédiatre et de dire au gynécologue que les demandes de mon supérieur immédiat sont prioritaires, infirmière 5 ».*

Les pressions temporelles, la nécessité d'agir en urgence fait que les médecins en intervention stressent et donnent des ordres contradictoires : *«Je peux le décrire comme «Reste là-bas et viens ici», c'est quand on nous demande d'accomplir une mission incorrecte, ou bien de faire deux choses en même temps, ce qui est impossible! Ensuite, tout dépend de quel pied la direction s'est levée. Aujourd'hui, si elle se lève du pied droit, elle apprécie ma façon de faire les choses, demain, je les ferai de la même façon, mais elle trouvera que je ne les fais pas correctement. Le même comportement provient de la part de notre directeur d'établissement. Il peut dire que tout va bien et quelques minutes après crier et dire que tout va mal, sans aller au fond des choses. Il arrive même qu'il nous dise que nous sommes tous débiles, médecin 5».*

Horaires de travail

Quant aux horaires de travail, malgré les quarante heures hebdomadaires règlementées par le Code du travail, tous les spécialistes participés aux entretiens dépassent cette limite : *«On travaille tous au-delà des heures règlementées. Selon mon emploi du temps, je dois travailler de 16h jusqu'à 9h, mais en réalité, j'attaque régulièrement sept heures avant dans l'espoir qu'il y ait des accouchements d'urgence et je pourrai négocier ma rémunération directement avec la patiente, sage-femme 2».*

Cette tendance s'explique également par le manque de spécialistes compétents: *«Il nous manque de spécialistes compétents. Tant que nous ne pouvons pas laisser un jeune médecin ou un médecin peu compétent faire le service de nuit, le personnel qualifié s'oblige à partager ces heures de nuits entre eux et par conséquent faire des heures supplémentaires, médecin 4».*

Les personnes interrogées ont également évoqué les contraventions liées à la rémunération des heures effectuées : *« Selon la convention collective que nous avons signé y a 15 ans, tous les pédiatres s'engagent à effectuer deux services de nuit par mois sans aucune majoration des heures de nuit. Bien que cette convention soit toujours en vigueur, depuis deux ans, le responsable de notre hôpital nous oblige à effectuer six services par mois sans aucune majoration, médecin 2 ».*

Travail avec le public

Le personnel hospitalier reste en contact avec les patientes pendant toute la durée du séjour à l'hôpital. Ce travail de communication oblige le personnel à trouver à chaque fois un moyen de communication adapté, car des réactions des patientes exposées à la douleur physique peuvent être imprévues : *«Nous nous fatiguons de la communication avec les patientes et leurs proches parfois agressifs et psychopathiques, médecin 4».* La communication avec le public oblige le personnel hospitalier à maîtriser sa résistance psychologique pour ne pas dévoiler les sentiments et rester dans le cadre d'une communication professionnelle : *«Je n'ai pas le droit de m'engager dans des conflits avec les patientes. Quand elles me disent quelque chose de vexant, je souris et je pars. On nous avait appris à l'école, que la patiente est comme le roi. Elle a raison et elle aura toujours raison. Si je me permets de m'impliquer dans les débats et de lui répondre de façon méchante, elle pourra facilement déposer des plaintes ou me créer des problèmes avec le supérieur. J'essaie*

d'éviter ce genre de situations, infirmière 1». La déclaration du médecin 5 nous fait ressentir, que le personnel est prêt à tout pour éviter des controverses avec les patientes : « *Les patientes sont toujours mécontentes. Je dirais, on est même prêts à danser devant elles pour arranger leur contrariété injustifiée. Il y en a qui exigent un traitement privilégié, surtout celles qui sont aisées. Elles croient que le respect s'achète aussi, médecin 4*».

Charge physique

La charge physique ressort moins souvent des propos des interviewées. Elle est associée aux horaires de travail : « *Je travaille par des plages de 12 heures et ça me fatigue physiquement, médecin 1* » et rarement à l'organisation du travail : « *Hier nous avons descendu par l'escalier du cinquième au premier étage les instruments, les petits déjeuners et les repas de midi pour les patientes. Ensuite, nous les avons montés du premier au cinquième étage. Quelque temps après nous avons monté une femme en couche par l'ascenseur, mais pour descendre le brancard il a fallu prendre l'escalier, car le personnel seul, n'étant pas accompagné d'une patiente n'est pas autorisé de se servir de l'ascenseur. Du coup, nous étions obligées de le descendre sur nos dos, sage-femme 1* ».

Contrôle au travail

La plupart des personnes n'estiment pas le contrôle comme étant excessif, mais comme un attribut de l'organisation du travail : « *Je trouve que le contrôle de mon travail s'inscrit dans les normes qui doivent exister dans chaque organisation, infirmière 3* ».

Changements organisationnels

Les changements organisationnels mal vécus par nos répondants concernent avant tout une application des nouvelles technologies : « *Moi, j'avais besoin d'une formation, parce qu'à l'époque, quand on avait commencé à travailler avec les ordinateurs, je ne savais même pas de quel côté il fallait m'en approcher, médecin 3* ». La deuxième source de gêne provient de la mise en application des nouveaux programmes ministériels : « *Chaque fois que nous nous heurtons à un changement ou à la mise en application des nouveaux programmes ministériels, j'ai trop du mal à les suivre, médecin 5* ».

Travail dans une équipe de femmes

Deux participants ont exprimé qu'il est particulièrement difficile de travailler dans une équipe de femmes, car cela est associé aux «... *conflits réguliers, convoitises et jalousie. Les collègues féminins dévaluent toujours mes habits, mon apparence, mes chaussures et mon revenu, médecin 4* ».

Conflits au travail

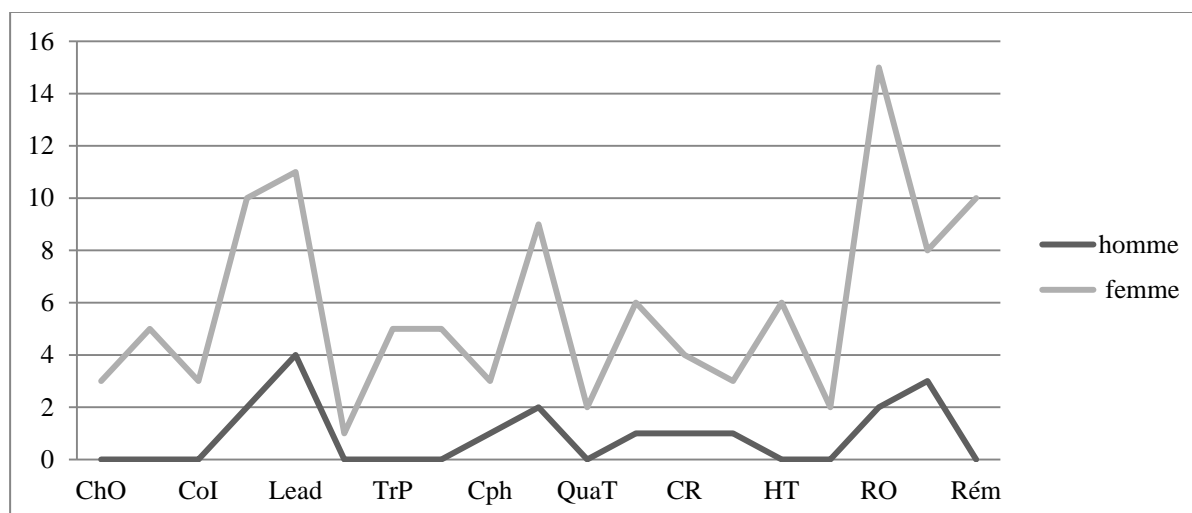
Les conflits au travail ne sont pas des événements rares : «*J'entends toujours des rumeurs, des histoires derrière mon dos, des délations, médecin 3; Des conflits arrivent souvent, comme dans tous les collectifs féminins. En ce qui me concerne, j'essaie de fermer les yeux parce que si je dis maintenant quelque chose, demain quelqu'un va le défigurer, et après-demain les collègues vont ajouter encore quelque chose que je n'ai jamais dit. Au final, il y aura un problème. Vaut mieux éviter, infirmière 1*».

4.3.2.2.1 a) Profil des répondants et les thèmes abordés

Dans cette section nous avons pour objectif de retracer un lien entre les thèmes abordés par les répondants et leur profil.

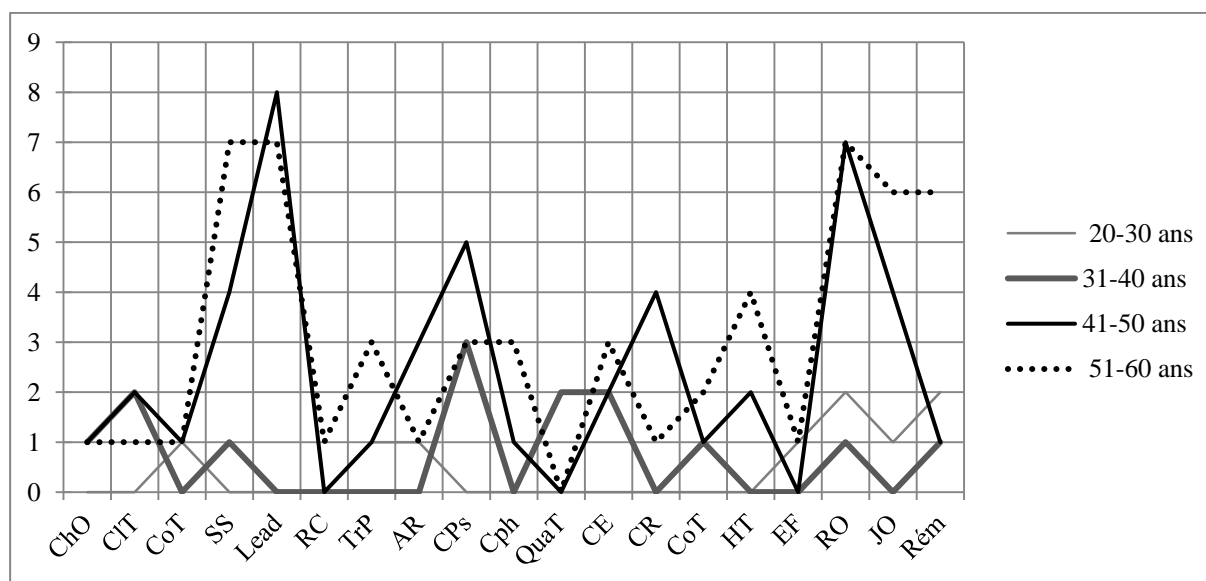
La [figure 21](#) reproduit une dépendance entre le sexe des répondants et les thèmes qu'ils ont abordés durant les entretiens. Nous observons que les femmes interrogées s'expriment plus facilement et ont toujours plus à dire par rapport aux hommes. Les commentaires des hommes touchent les sujets relatifs au soutien social, au leadership, à la charge physique et psychologique, aux conditions environnementales, au conflit de rôles, aux contraintes et à la justice organisationnelle. Les femmes s'expriment sur tous les 19 facteurs, ce qui nous laisse supposer qu'elles sont plus vulnérables au harcèlement.

Figure 21 Sexe des répondants et les facteurs organisationnels abordés



Les propos concernant une évaluation de l'environnement de travail sont évoqués par les répondants de tous les âges (rf. [Figure 22](#)). Bien que tous les salariés soient plus ou moins exposés à la pénibilité au travail, il paraît que les personnes entre 41 et 60 ans y font plus référence.

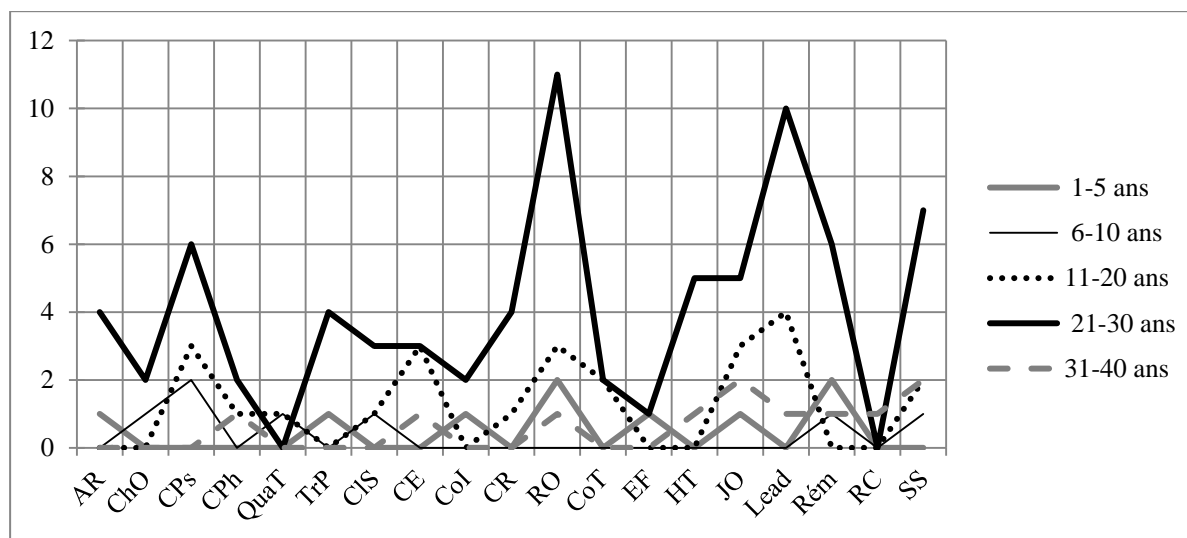
Figure 22 Age des répondants et les facteurs organisationnels abordés



Enfin la dernière [figure 23](#) a pour vocation d'analyser le lien entre l'ancienneté des répondants dans l'établissement et leurs avis relatifs aux facteurs organisationnels. La catégorie des personnes qui s'expriment davantage est celle qui a l'ancienneté de 21 à 30 ans. Un peu moins souvent s'expriment le personnel ayant de 11 à 20 ans d'ancienneté. Autrement, ce sont les salariés qui connaissent le mieux leur organisation et peuvent fournir une

information complète concernant son fonctionnement.

Figure 23 Ancienneté des répondants et les facteurs organisationnels abordés



4.3.2.2.1 Présentation des techniques du harcèlement moral

Après avoir décrit les éléments caractérisant une organisation du travail à l'hôpital nous passons à la présentation des techniques du harcèlement moral pratiquées dans cet établissement. Nous inspirant de la classification de Leymann (1990) nous les avons regroupées en quatre thèmes : agissements visant à empêcher la victime de s'exprimer, agissements visant à isoler la victime, agissements visant à déconsidérer la victime auprès de collègues, agissements visant à compromettre la santé de la victime (cf. [Figure 24](#)). Dans la catégorie « Autres » nous avons placé les actes du harcèlement selon Hirigoyen (1998), comme le comportement préconçu, le non-respect et la non-reconnaissance ainsi que les techniques visant à soumettre la victime et faire d'elle un bouc-émissaire.

Agissements visant à empêcher la victime de s'exprimer :

Dans ce groupe nous avons placé des cris, des menaces, une brutalité dans des relations professionnelles et une critique permanente. Les trois témoignages suivants nous donnent une image du climat organisationnel tendu, incité par des cris et des brimades provenant des personnes de tous les échelons hiérarchiques.

Cris injustifiés :

Les cris se reproduisent régulièrement et sont utilisés comme un outil de pression et un moyen permettant aux salariés de se libérer de leur propre désarroi.

- «... je ne peux pas me permettre de vexer, de crier ou de blesser mon collègue. Pourtant, il y en a ceux qui le font gratuitement, infirmière 2 »;
- « ...on nous parle mal, on nous insulte. Ça provient de tout le monde : du directeur de l'hôpital, des médecins, des infirmières. Le directeur crie et insulte systématiquement les médecins et ensuite ces derniers se déchargent sur nous, infirmière 4 »;
- « Le même comportement provient de la part de notre directeur : à un moment donné il dit que tout va bien et quelques minutes après tout change. Il crie, il nous accuse de tous les malheurs, rajoutant par ailleurs que nous sommes tous imbéciles, médecin 5».

Menaces :

Les menaces proviennent essentiellement de la part des patientes. Deux personnes interrogées se disent victimes du chantage des proches des patientes, indiquant que ces incidents sont assez courants. L'absence de la médecine conventionnée et des relations commerciales établies entre le personnel hospitalier et les patientes font que le médecin s'engage plutôt à satisfaire la patiente qu'à suivre les règles et les procédures prescrites. Ces aspects commerciaux des relations munissent les patientes du sentiment de pouvoir et du contrôle sur leur traitement. Cela occasionne dans certains cas la négligence et le non-respect des professionnels de la santé : «*Nous sommes régulièrement en contact avec des personnes agressives, psychopathiques. Il y en a qui reviennent quelques mois plus tard nous menacer d'appeler notre supérieur pour qu'il nous vire de l'hôpital, médecin 4* ».

Brutalité dans les relations professionnelles :

L'abus du pouvoir comme une source des souffrances est souligné par les infirmières, constatant que le supérieur ne manque pas d'occasion pour ridiculiser ses subordonnés auprès de collègues : « *...le supérieur n'est pas toujours poli et gentil avec moi. Le pire est quand il gronde devant les autres personnes. Ça touche ma confiance en moi, infirmière 2* ».

Il paraît évident, que ces échanges froids traumatisent le personnel : « *...on aimerait que les supérieurs ne nous embêtent pas et ne nous traumatisent pas. Qu'ils ne nous mettent pas sous pression par le non-respect, la négligence et la brutalité relationnelle, sage-femme 1*».

Critique permanente :

Un excès d'une information négative est perçu par les médecins comme un outil permettant aux dirigeants de faire évoluer chez les subordonnés un sentiment de culpabilité et de responsabilité de l'état de choses défavorable. La journée de travail débute, dure et se termine par une information négative : *« En ce qui concerne le travail, l'essentiel c'est le climat interne, le reste je peux m'en sortir. Je peux résoudre n'importe quel problème, je peux travailler 80 heures par semaine à condition qu'on me soutienne. Dans les faits, je m'attends à ce qu'on va me critiquer et on va me mettre des bâtons dans les roues. La journée commence dans notre hôpital par une information négative, ça ne peut que décourager, médecin 5 »*. Certains répondants sont constamment confrontés à la politique du « bâton », nous laissant comprendre qu'il aurait été mieux de l'alterner avec la politique de la « carotte » pour favoriser la motivation générale : *« À chaque moment de la journée je suis prête à ce que mon supérieur me blâme. Il nous manque les encouragements »*.

Agissements visant à isoler la victime :

Le témoignage de la sage-femme 2, nous confirme la présence d'actes intentionnels visant à isoler certains groupes de salariés, en les faisant travailler dans des locaux éloignés, dépourvus des conditions de travail favorables : *« dans notre établissement, les salles d'accouchements se trouvent au deuxième et au cinquième étages. Récemment, je me suis aperçue que toutes les sages-femmes récemment embauchées sont envoyées travailler par la direction au deuxième étage. Je me suis posée la question : « Pourquoi ? ». Et je vous donne la réponse toute de suite. Parce qu'il faut monter à pied au cinquième étage plusieurs fois par jour, en vue de l'interdiction de l'utilisation de l'ascenseur par le personnel. Par conséquent, les nouveaux arrivés ne veulent pas y aller. J'ai un sentiment que la direction veut nous isoler. Je suis une sage-femme qualifiée, mais la direction fait tout pour que je me sente complexée. On nous envoie au cinquième étage pour ni nous voir ni nous adresser la parole »*.

Agissements visant à déconsidérer la victime auprès de collègues :

Ceux-ci réunissent les humiliations, les insultes, les injures, les délations, la diffusion des rumeurs et le traitement raciste et illogique provenant des collègues, du supérieur et des patientes.

Médisance et délation

Des rumeurs semblent être une des caractéristiques du climat social : «...*les collègues diffusent régulièrement des rumeurs, inventent de fausses histoires, des calomnies, médecin 5*».

Humiliations

- « ...*On nous insulte, on nous rabaisse au travail, sage-femme 1* ».

Injures et insultes

- « ...*Même si j'ai tort, la direction n'a pas le droit d'exprimer son comportement envers moi en forme d'insultes. Pour cela, il existe des sanctions administratives. Mais humilier tous les subordonnés, quelle que soit leur expérience professionnelle, leur ancienneté ou leur niveau d'intelligence, c'est du jamais vu, médecin 4*»;
- « *Le supérieur nous traite comme des bêtes. Il ne prend pas de gans, il ne fait que nous déconsidérer, médecin 3*»; « ...*les insultes verbales sont des pratiques quotidiennes, médecin 4* ».

Traitement raciste et illogique

Dans ce premier témoignage nous nous apercevons que le médecin interrogé évoque un comportement préconçu qui est à l'origine de ses origines étrangères.

- « *J'ai entendu une fois que mon collègue a demandé à ma patiente pourquoi elle s'est adressée à moi qui est d'origine étrangère. Je sens que les collègues s'interrogent pourquoi on m'a embauché sachant qu'il y a des médecins ukrainiens à la recherche d'emploi, médecin 2* ».

L'aperçu de ce médecin d'origine libanaise nous fait penser que ses collègues se tiennent à l'écart, restent méfiants et ne veulent pas l'intégrer dans le collectif, bien qu'il ait vingt ans d'ancienneté et qu'il considère l'Ukraine comme sa Patrie.

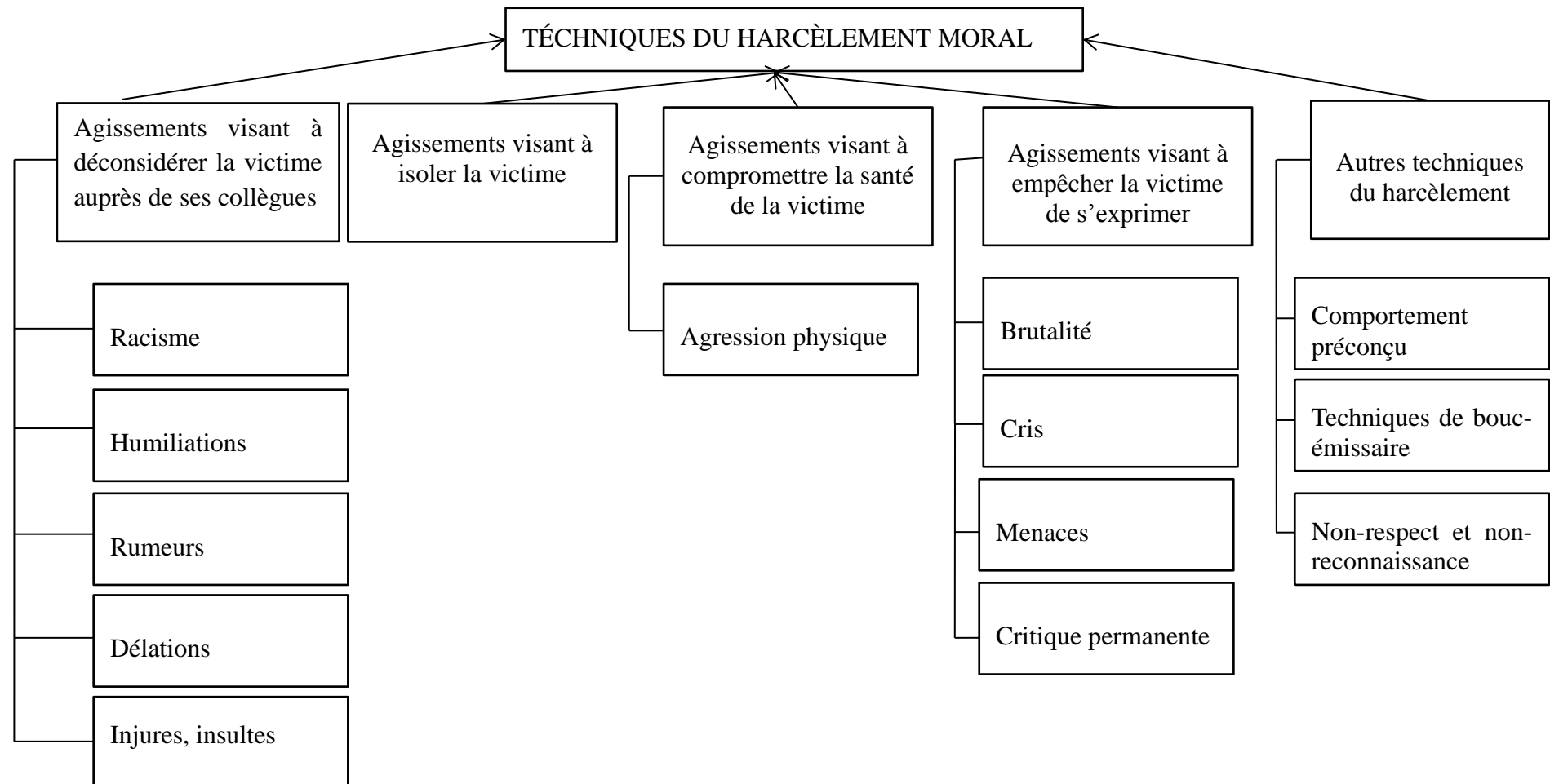
- « *Il y avait une situation dans ma vie où je défendais mes collègues jusqu'à la fin. Mais quand je me suis retrouvé dans la même situation ils m'ont dit : «... désolé, mais nous sommes nés ici, nous travaillons et nous vivons ici, et toi si tu as des soucis tu peux acheter un billet d'avion et rentrer chez toi. Tu peux vivre où tu veux, tu t'es habitué à vivre à l'étranger», - Mais je suis en Ukraine depuis 20 ans, ma maison est là, ma famille est là, chez moi c'est ici..., médecin 2* ».

Agissements visant à compromettre la santé de la victime :

Un médecin de notre échantillon s'est exprimé sur les attaques physiques qui se produisent entre les collègues de la même ligne hiérarchique ayant une spécialité différente : « ... *des relations entre les pédiatres et les gynécologues sont tendues. Les gynécologues nous sous-estiment, nous prennent pour le personnel auxiliaire. Il est arrivé déjà quelques fois qu'ils aient menacé physiquement le responsable du service pédiatrique et une fois ils se sont battus, médecin-pédiatre 4*».

Après quelques déclarations similaires, stipulant qu'il n'y a pas d'entente entre les médecins pédiatres et gynécologues, nous avons demandé une explication à plusieurs salariés de cet hôpital, quelle est la raison de cette animosité. Il se trouve que le métier de pédiatre est déprécié et considéré comme un destin de ceux qui n'ont pas de moyens pour mieux valoriser leur parcours professionnel.

Figure 24 Techniques du harcèlement moral évoquées par les répondants lors des entretiens semi-directifs



Nous présentons ci-dessous les techniques du harcèlement pratiquées dans l'établissement de référence, ainsi que leurs victimes, pour pouvoir ensuite établir le profil de la victime potentielle (rf. [Tableau 9](#)).

Tableau 9 Les actes négatifs cités par les interviewés durant les entretiens

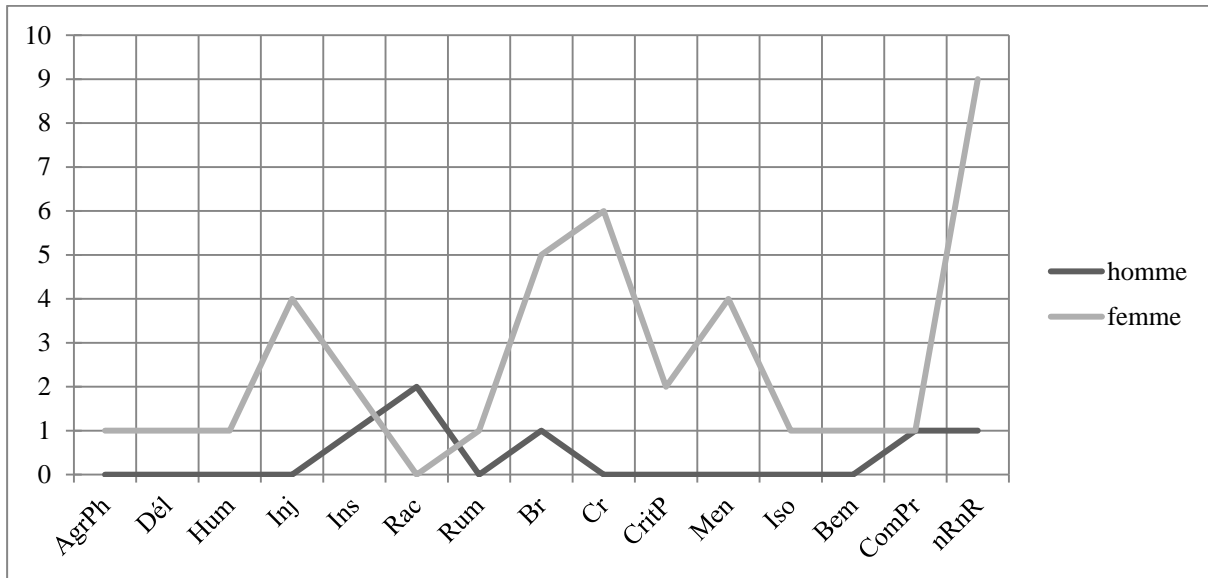
| Abréviation | Actes négatifs cités | Code du répondant citant l'acte négatif |
|---|-----------------------------------|--|
| Agissements visant à empêcher la victime de s'exprimer | | |
| Critp | critique permanente | médecin 5, sage-femme 2 |
| Br | brutalité | médecin1, sage-femme 1, infirmière 1, infirmière 2, infirmière 4 |
| Cr | cris | médecin 4, médecin 5, infirmière 1, infirmière 2, infirmière 4 |
| Men | menaces | médecin 4, sage-femme 2 |
| Agissements visant à isoler la victime | | |
| Iso | isolement | sage-femme 2 |
| Agissements visant à déconsidérer la victime auprès de ses collègues | | |
| Rum | rumeurs | médecin 4 |
| Hum | humiliations | sage-femme 1 |
| Rac | racisme | médecin 2 |
| Inj | injures | médecin 3, médecin 4, infirmière 4 |
| Ins | insultes | médecin 1, sage-femme 1 |
| Dél | délation | médecin 3 |
| Compromettre la santé de la victime | | |
| AgrPh | agression physique | médecin 4 |
| Autres | | |
| BEm | prendre pour un bouc-émissaire | médecin 5 |
| nRnR | non-respect et non-reconnaissance | médecin 2, médecin 3, médecin 5, sage-femme1, sage-femme 2, infirmière 1, infirmière 3, infirmière 4 |
| ComPr | comportement préconçu | médecin 2, médecin 5 |

Analysant les actes négatifs pratiqués dans l'établissement observé en fonction de leurs intentionnalités, nous constatons que les actes les plus répandus sont ceux qui *visent à déconsidérer la victime auprès de ses collègues* (8 types d'actes). La pratique des agissements, dont le but est *d'empêcher la personne de s'exprimer* occupe la deuxième position avec 4 types d'actes déclarés. Tandis que l'isolement et l'agression physique sont évoqués par deux victimes de notre échantillon.

Nous poursuivons une exploration par une analyse de dépendance de victimisation du

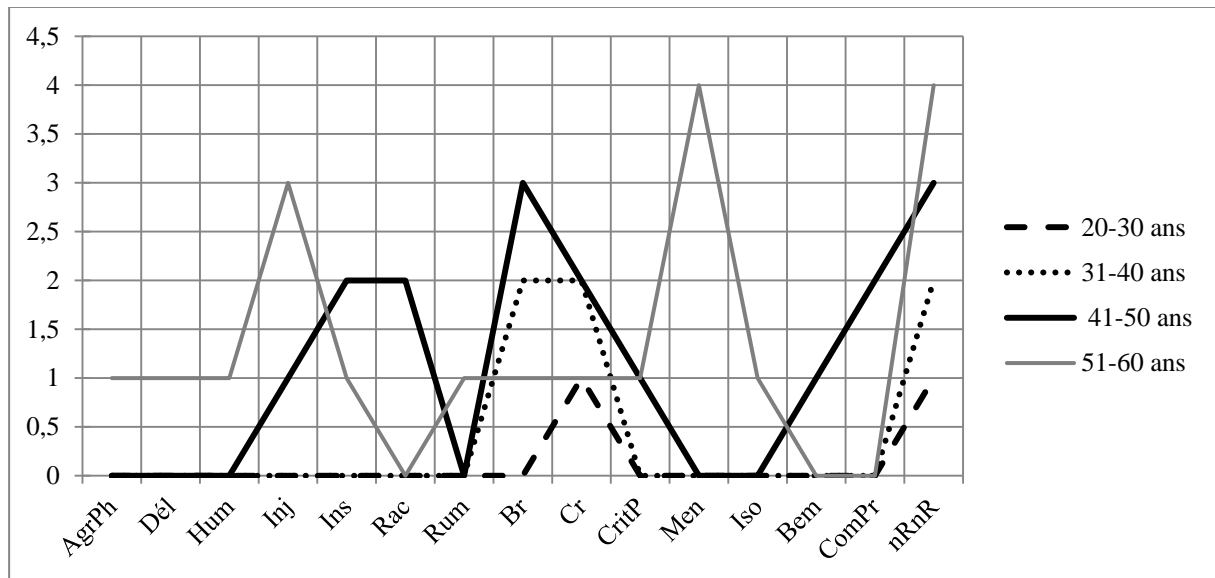
sexe des répondants. La [figure 25](#) montre que les femmes sont les principales victimes du harcèlement moral, car à la différence des hommes elles déclarent la multitude des actes négatifs. De ce fait, nous supposons qu'il existe une dépendance entre le sexe et une expérience de harcèlement psychologique au travail.

Figure 25 Techniques du harcèlement en fonction du sexe des répondants



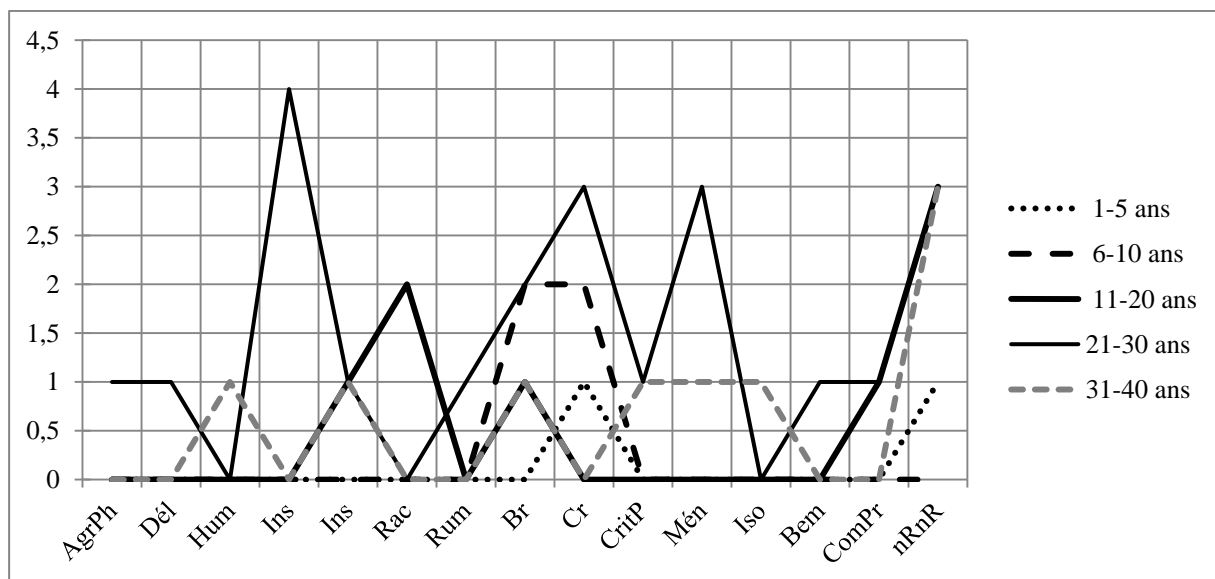
Passons à une analyse des techniques du harcèlement en fonction de l'âge. La [figure 26](#) illustre sans ambiguïté que la plupart des victimes du harcèlement moral se trouvent dans l'intervalle de 41-60 ans, tandis que les plus jeunes spécialistes de 20 à 40 ans ne représentent qu'une partie non significative des personnes touchées par les intimidations. Une hypothèse que nous pouvons en déduire est que le harcèlement moral peut dépendre de l'âge de la victime.

Figure 26 Techniques du harcèlement moral en fonction de l'âge de la victime



Une analyse suivante consiste à étudier une relation entre le harcèlement moral et l'ancienneté des répondants (cf. [Figure 27](#)). De nouveau, les salariés travaillant dans l'établissement plus de 20 ans s'expriment davantage sur une expérience de harcèlement au travail. Quant au type d'actes du harcèlement, les spécialistes de 21-30 ans d'ancienneté témoignent de 12 actes négatifs sur 15, ceux de 31 à 40 ans – 7 actes, de 11 à 20 – 5 actes, de 6 à 10 – 2 actes et de 1 à 5 – 2 actes. Nous supposons qu'il peut y avoir un lien entre l'ancienneté et le fait d'être victime de harcèlement moral.

Figure 27 Techniques du harcèlement en fonction de l'ancienneté de la victime



Durant cette partie nous avons mis en évidence quatre hypothèses qu'il serait intéressant de tester auprès de l'échantillon plus important lors de notre étude quantitative. Ces hypothèses se résument en énoncés suivants :

- il existe un lien entre le sexe du salarié et le fait d'être victime de harcèlement moral;
- il existe un lien entre l'âge du salarié et le fait d'être victime de harcèlement moral;
- il existe un lien entre l'ancienneté du salarié et le fait d'être victime de harcèlement moral.

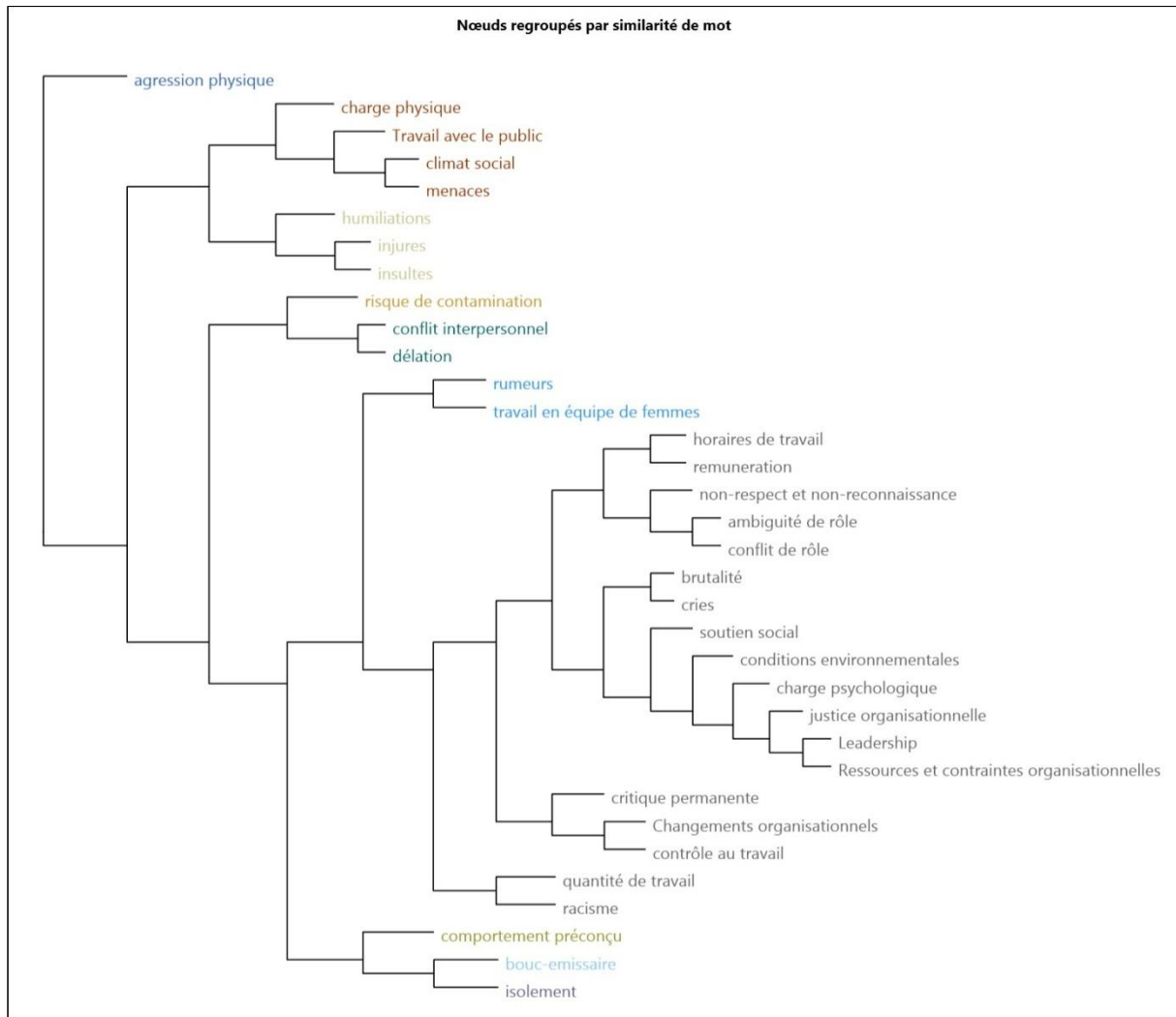
Lien entre les facteurs de travail et le harcèlement moral

Une étape suivante consiste à vérifier une existence de lien entre les facteurs de travail et les techniques du harcèlement. Pour cela, nous avons réalisé une analyse de corrélation (r-Pearson) sur N-vivo 10 entre les nœuds correspondant aux facteurs de travail et ceux qui représentent les techniques du harcèlement moral. Cette analyse consiste à mettre en évidence un lien corrélationnel entre les nœuds thématiques en fonction de similarité des mots encodés. La [figure 28](#) illustre des liens entre les facteurs. Sur cette figure les facteurs qui corrélaient fortement se situent à proximité immédiate. Ces groupes de facteurs sont :

- le climat social et les menaces
- la charge physique et le travail avec le public
- le conflit interpersonnel et les délations
- le travail en équipe des femmes et la diffusion des rumeurs
- l'ambiguïté de rôle et le manque de reconnaissance
- la clarté de rôle et le manque de reconnaissance
- le soutien social et les conditions environnementales
- la charge psychologique et la justice organisationnelle
- le contrôle au travail, les changements organisationnels et la critique permanente
- la quantité de travail et les injures du caractère raciste.

Les autres éléments de la figure sont liés l'un à l'autre faiblement, mais d'une manière significative.

Figure 28 Liens entre le harcèlement moral et les facteurs organisationnels



Ci-dessous nous proposons d'observer des liens obtenus entre les facteurs organisationnels et les techniques du harcèlement grâce à une analyse de corrélation (r-Pearson) :

- contraintes organisationnelles – cris (0,72); – brutalité (0,63);
- ambiguïté de rôle – cris (0,61);
- changements organisationnels – cris (0,60);
- conditions environnementales – cris (0,60);
- justice organisationnelle – cris (-0,64), – critique permanente (-0,63), – non-respect et non-reconnaissance (-0,68);
- soutien social – cris (-0,61);

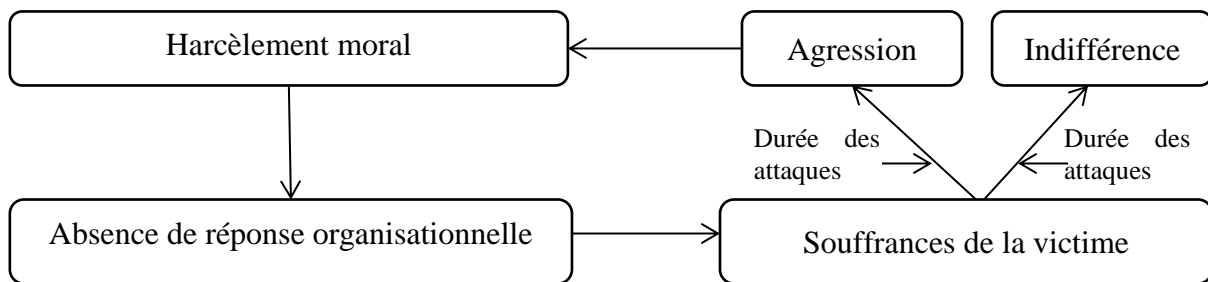
- leadership destructif – cris (0,70), – brutalité (0,62), – injures (0,64), – critique permanente (0,61), – non-respect et non-reconnaissance (0,62);
- conflit organisationnel – délations (0,79);
- climat social tendu – menaces (0,71);
- horaires de travail – non-respect et non-reconnaissance (0,62);
- charge de travail – délation (0,15), – humiliation (0,14), – comportement préconçu (0,10), – insultes (0,2), – menaces (0,23);
- contrôle au travail – techniques de bouc-émissaire (0,13);
- travail avec le public – techniques de bouc-émissaire (0,16);
- rémunération – cris (-0,56), – brutalité (-0,54), – non-respect et non reconnaissance (-0,49), – critique permanente (0,43), injures (-0,43);

4.3.2.2.3 Présentation des réponses individuelles face au harcèlement moral

En ce qui concerne les réponses organisationnelles, au cours de nos douze entretiens semi-directifs, nous avons déduit qu'aucune réaction ne provient de la part de la direction. En outre, le harcèlement dans certains cas provient du supérieur hiérarchique.

Quant aux réponses individuelles, il paraît qu'elles dépendent de la durée du harcèlement. Au début de cette expérience négative, toutes les victimes endurent des longues périodes de dépression. Face au chômage et à la difficulté de trouver un poste ailleurs, la plupart des victimes se retrouvent face à une obligation de poursuivre le travail dans les conditions pénibles. Cette épreuve forge petit à petit certaines d'entre elles les rendant indifférentes aux attaques humiliantes. Il existe également un type de réaction, prononcée par la minorité de nos répondants qui réside dans la contre-agression. La dégradation des conditions de travail, la perte de sensibilité et le travail en milieu dont les participants ne respectent pas les normes de moral, fait que les victimes commencent à riposter et à harceler leur entourage. Nous présentons ci-dessous le modèle des réponses individuelles face au harcèlement moral (rf. [Figure 29](#)).

Figure 29 Modèle des réponses individuelles face au harcèlement moral



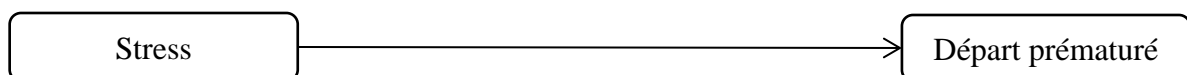
4.3.2.2.4 Présentation des conséquences organisationnelles et individuelles du harcèlement moral

Durant les entretiens tous les répondants ont mis l'accent sur le stress comme une conséquence du travail à forte responsabilité et comme une réaction face aux intimidations. Le facteur d'urgence et les impératifs professionnels contribuent au développement du sentiment d'inquiétude : «*Nous sommes sur le fil du rasoir. Nous ne savons jamais comment l'accouchement va se dérouler. À un moment donné on entend bien le battement du cœur et 25 minutes après il peut disparaître. Quand c'est le cas, le stress dépasse toutes les limites, sage-femme 1*».

Le harcèlement déclenche également des réactions stressantes : «*Les relations avec des médecins dépendent de leur état d'humeur. Je ne suis jamais sûre que le travail que je fais depuis des années avec la même rigueur soit apprécié par les médecins. S'ils sont de bonne humeur ça leur convient, sinon, ils nous font subir les conséquences de leur désarroi. Cette ambiguïté et les reproches constants ne font qu'accentuer le stress, infirmière 4*».

La deuxième finalité du harcèlement est la cessation de l'activité prématurée : «*Si j'étais plus jeune, je serais partie de cet hôpital et de ce pays carrément, j'aurais changé de métier. Actuellement, ce n'est plus possible. Maintenant, si je veux passer mes dernières années de vie tranquillement, il ne me reste qu'à réfléchir au départ prématuré à la retraite*». Toutes les conséquences énumérées constituent la [figure 30](#).

Figure 30 Conséquences de harcèlement moral dans l'établissement de recherche



4.4 Hypothèses de recherche

Après avoir analysé nos douze entretiens semi-directifs, nous avons pu mettre en relief quelques régularités qui nous ont servi de base dans la construction du modèle de recherche. Nous avons également rajouté quelques hypothèses qui découlent de notre modèle théorique.

Nous stipulons, qu'il existe un lien entre:

H 1a : le harcèlement moral au travail et les facteurs organisationnels;

H 1b : le harcèlement moral et les facteurs individuels

H 2 : les *horaires de travail* et le harcèlement moral au travail;

H 3 : le *soutien social* et le harcèlement moral au travail;

H 4 : la *justice organisationnelle* et le harcèlement moral au travail;

H 5 : le *style de leadership* et le harcèlement moral au travail;

H 6 : la *rémunération* et le harcèlement moral au travail;

H 7 : le *climat social* et le harcèlement moral au travail;

H 8 : l'*ambiguïté de rôle* et le harcèlement moral;

H 9 : les *changements organisationnels* et le harcèlement moral;

H 10 : le *conflit organisationnel* et le harcèlement;

H 11 : la *charge de travail* et le harcèlement moral;

H 12 : le *travail avec le public* et le harcèlement moral;

H 13 : le *conflit de rôles* et le harcèlement moral;

H 14 : le *contrôle au travail* et le harcèlement moral;

Nous avons voulu également tester encore une hypothèse, à savoir l'impact de l'insécurité de l'emploi sur le harcèlement moral (*hypothèse 15*). Le facteur de l'insécurité d'emploi n'a pas été relevé lors du déroulement des entretiens, mais à notre avis, il joue un rôle important dans les relations professionnelles. Ces dernières sont actuellement marquées par la tension liée à la crise économique et politique en Ukraine, au projet de privatisation des hôpitaux et au conflit militaire se déroulant à l'est du pays.

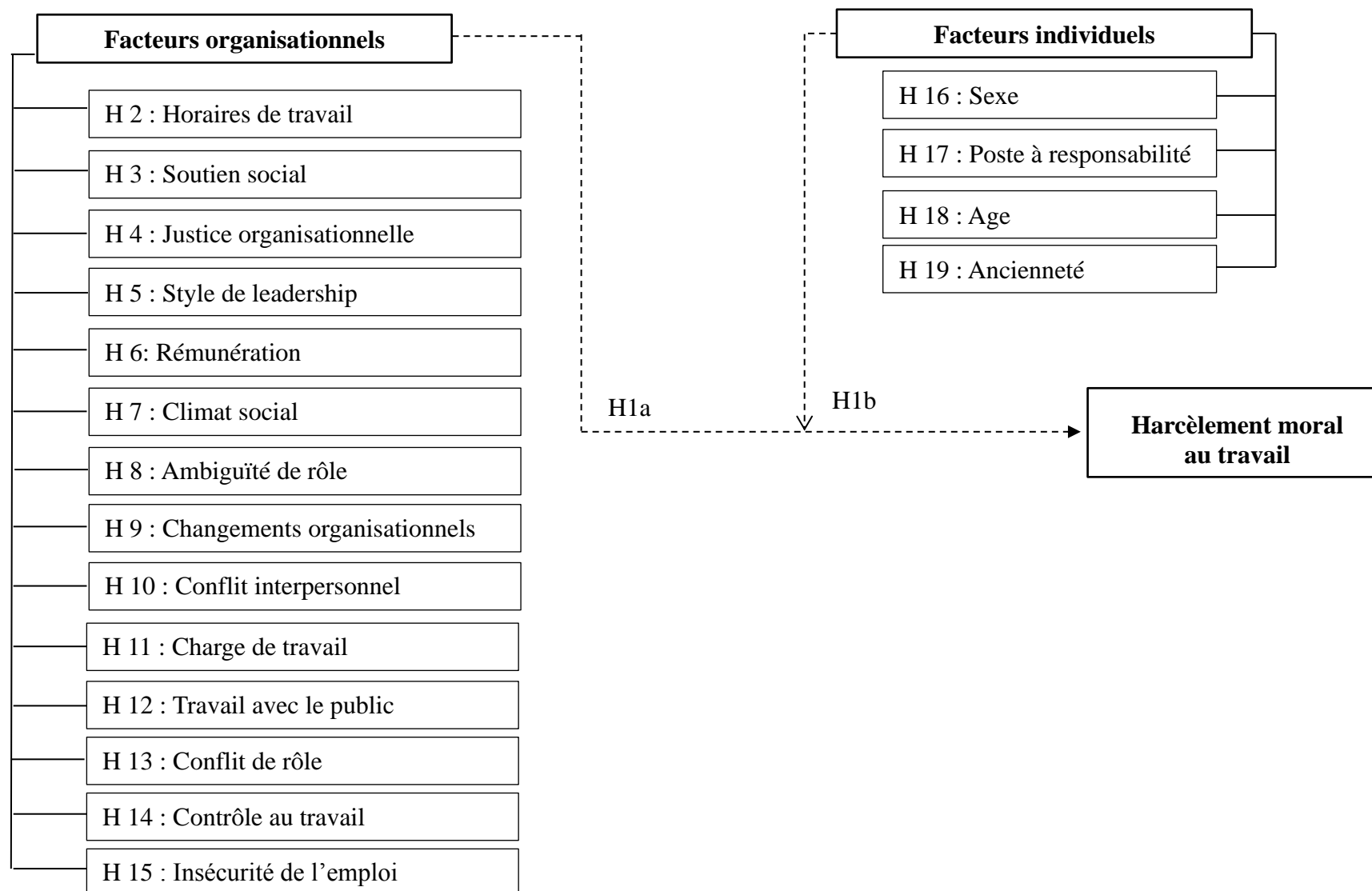
Par ailleurs, nous nous fixons pour objectif de tester un lien entre le harcèlement moral et un ensemble des facteurs individuelles ressortant de notre étude qualitative et de la revue de la littérature. Une *hypothèse H1b* stipule qu'il existe un lien entre le harcèlement moral et les caractéristiques propres à l'individu. D'abord, le résultat de notre étude qualitative montre que les femmes sont plus exposées aux attaques harcelantes que les hommes. Une *hypothèse 16* cherche à le confirmer. Puis, plusieurs recherches internationales évoquent le fait que les personnes occupant un poste à responsabilité sont souvent les auteurs du harcèlement, tandis que les personnes se trouvant en bas de la hiérarchie organisationnelle sont susceptibles de devenir victimes du harcèlement. De ce fait une *hypothèse 17* cherche à tester une relation entre le harcèlement professionnel et le degré de responsabilité de la victime. Enfin, il ressort de notre étude qualitative que les personnes âgées ainsi que celles ayant une ancienneté importante dans l'organisation se plaignent des attaques harcelantes. Pour tester cette régularité auprès d'un échantillon important, nous formulons les hypothèses suivantes : *H18* : il existe une relation entre le harcèlement professionnel et l'âge de la victime et *H19* : il existe une relation entre le harcèlement professionnel et l'ancienneté de la victime.

4.5 Construction du modèle de recherche

Dans le cadre de notre recherche quantitative, nous nous inscrivons dans un paradigme positiviste ce qui prévoit une construction du modèle de recherche avec le test des hypothèses afférentes.

La revue de la littérature nous a permis de mettre en évidence les principaux facteurs facilitant le déclenchement du harcèlement moral au travail dans plusieurs contextes culturels. De plus, la recherche qualitative nous a aidé à relever d'autres facteurs propres au contexte ukrainien. Nous avons également introduit les variables dites de contrôle comme le nombre d'heures de travail par semaine (H2), le sexe de la victime (H16), le type de poste (H17), l'âge (H18) et l'ancienneté (H19) afin de pouvoir décrire le profil de la victime potentielle du harcèlement moral dans le contexte ukrainien. Ainsi, les facteurs en question constituent notre modèle de recherche (cf. [Figure 31](#)).

Figure 31 Modèle de recherche



Conclusion

La recherche qualitative qui constitue l'objet du chapitre actuel nous a permis de confronter nos propositions théoriques à la réalité de faits.

Il relève désormais que le processus du harcèlement moral dans le contexte ukrainien est composé de quatre étapes et concorde avec des modèles processuels du harcèlement qui ont été précédemment proposés par les chercheurs du domaine.

Les déterminants organisationnels qui ont émergés au cours de l'analyse de 68 travaux sur le sujet du harcèlement moral ont été affinés et complétés grâce aux entretiens semi-directifs. Les facteurs émergés au cours des entretiens correspondent en gros à ceux retrouvés dans la littérature. Ils sont repartis en 6 axes : l'organisation du travail, le leadership, les changements organisationnels, le système de récompenses et les contraintes organisationnelles. En revanche, le caractère des facteurs en question a des particularités dues au nouveau contexte géographique.

Il apparaît que dans le contexte ukrainien, les difficultés du personnel médical sont liées en grande partie au manque des ressources organisationnelles. L'approvisionnement modeste et le financement gouvernemental insuffisant font que le personnel est amené à chercher les solutions des problèmes professionnels par ces propres moyens. Les échanges avec les professionnels nous ont permis également de constater que le travail dans les équipes féminines ou dans les collectifs représentés majoritairement par des femmes est extrêmement stressant pour ses membres. À notre connaissance, ce constat n'a jamais été mis en évidence dans la littérature sur le harcèlement moral.

Concernant les réponses de la victime face au harcèlement moral, nous avons constaté une présence d'une nouvelle réaction suite aux attaques prolongées, celle d'inaction et d'indifférence.

Enfin, nous avons décidé de tester un ensemble d'hypothèses découlant de notre recherche qualitative auprès d'un échantillon composé des spécialistes hospitaliers travaillant sur le territoire ukrainien. Cette étape nous permettrait d'augmenter la validité interne de nos résultats.

CHAPITRE V ÉTUDE QUANTITATIVE

Plan du Chapitre V

| | |
|--|-----|
| Introduction | 184 |
| 5.1 Méthodologie de l'étude quantitative..... | 184 |
| 5.2 Présentation du questionnaire..... | 185 |
| 5.3 Description de l'échantillon | 187 |
| 5.4 Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure..... | 189 |
| 5.4.1 Analyse de fiabilité (Alpha de Cronbach)..... | 189 |
| 5.4.2 Analyse factorielle en composantes principales (AFC) | 191 |
| 5.5 Présentation des résultats descriptifs..... | 198 |
| 5.5.1 Résultats descriptifs de l'échantillon | 198 |
| 5.5.2 Résultats descriptifs relatifs aux victimes de harcèlement moral (NAQ-R) | 203 |
| 5.5.2.1 Harcèlement lié au travail (NAQ-W)..... | 205 |
| 5.5.2.2 Harcèlement lié à la personne (NAQ-P) | 206 |
| 5.5.2.3 Harcèlement physique (NAQ-Ph) | 206 |
| 5.6 Résultats par hypothèse..... | 207 |
| Conclusion..... | 223 |

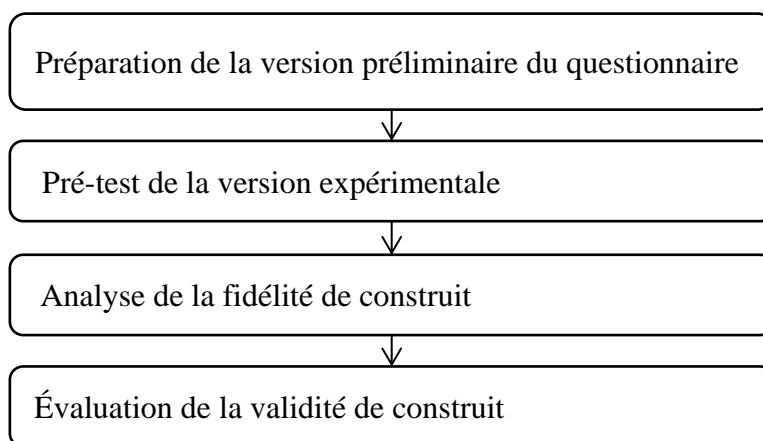
Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons mis en avant le modèle de recherche basé sur les conclusions de notre étude qualitative et soutenu par les résultats de certaines recherches internationales. Dans le chapitre actuel, nous avons pour objectif de tester le modèle en question par l'administration du questionnaire auprès du personnel des hôpitaux et des polycliniques ukrainiens. Le but final de cette étape est de fournir des explications relatives aux liens entre les facteurs organisationnels et les incidents de harcèlement moral au travail dans le contexte hospitalier ukrainien. Selon Thiétart (2007), cette phase correspond à la confrontation de l'objet théorique à la réalité.

5.1 Méthodologie de l'étude quantitative

Nous avons débuté notre étude quantitative par une préparation des étapes constituant une recherche confirmatoire. Ces étapes ont été inspirées du modèle de Vallerand (1989), excepté la deuxième, la quatrième et la septième étapes de la version originale. Le modèle propose la démarche de validation transculturelle du questionnaire. Les étapes retenues sont présentées par la [figure 32](#).

Figure 32 Principales étapes de construction de l'échelle de mesure



La *première étape* consiste à préparer la version préliminaire du questionnaire. Cette préparation est possible à l'aide de trois méthodes : traditionnelle, celle du comité et de la traduction inversée. Dans un premier temps, nous avons collecté plusieurs questionnaires relatifs à l'objet d'étude. Ceux-ci ont été testés et validés dans les études académiques

précédentes.

Les variables mesurant *le harcèlement moral, la justice organisationnelle, la rémunération, la clarté et le conflit de rôles* ont été inspirées de questionnaires élaborés en anglais, tandis que les questions destinées à évaluer *le conflit au travail, l'autorité décisionnelle, la charge de travail, le soutien social et le leadership* étaient reprises des questionnaires conçus en français.

Afin de traduire en russe les items repris des échelles de mesures existantes, nous avons appliqué la *méthode de la traduction inversée*. Cette méthode prévoit plusieurs phases. Durant la première phase, nous avons effectué la traduction du questionnaire du français/anglais en russe par un chercheur bilingue. Durant la deuxième étape, nous avons soumis cette première version de traduction à un autre chercheur bilingue qui l'a traduit de nouveau en français/anglais sans aide de version originale. Cette méthode est terminée par la comparaison de la version originale avec celle qui a été proposée lors de la deuxième étape de traduction. Une fois les items étaient clairs et compréhensibles pour les traducteurs, nous avons validé la version préliminaire du questionnaire.

Lors de la *deuxième étape*, nous avons effectué un *pré-test* de la version préliminaire du questionnaire. Pour ce faire, nous avons sollicité la participation de cinq personnes russophones. Nous avons commencé par demander aux candidats de répondre au questionnaire et d'encercler les questions peu claires. Le processus de discussion et de reformulation suivaient après chaque soumission du questionnaire à nos candidats jusqu'à ce que les questions soient claires et compréhensibles pour les cinq personnes impliquées dans le pré-test.

La *troisième étape* consistait à analyser l'homogénéité de l'échelle de mesure et la cohérence entre les items moyennant une analyse de cohérence interne « *alpha de Chronbach* » et une *analyse factorielle en composantes principales*.

Enfin, la *quatrième* et la dernière étape consistait à réaliser un ensemble des *tests statistiques*.

5.2 Présentation du questionnaire

Notre questionnaire est composé essentiellement de questions à choix multiple,

excepté celles qui mesurent le climat social au travail. Pour des questions à choix multiple, une échelle de Likert, composée de 5 points a été choisie. Toutes les questions ont été réparties en trois groupes. Le premier groupe est dédié aux questions visant à décrire le profil des répondants (7 questions), à savoir l'âge, le sexe, le degré de responsabilité, l'ancienneté, le poste occupé, le type d'établissement et le nombre d'heures de travail par semaine. La variable « degré de responsabilité » a été interprétée en termes du nombre de subordonnés.

Le deuxième groupe de questions est lié au harcèlement moral (13 questions). Le troisième groupe est composé de questions visant à évaluer une organisation du travail dans l'établissement (53 questions). La version finale du questionnaire est jointe à l'[annexe 3](#).

La variable «*harcèlement*» a été mesurée à l'aide du questionnaire des actes négatifs (The Negative Acts Questionnaire – NAQ-R) de Einarsen, Raknes, et Matthiesen (1994). La variable «*harcèlement*» est composée de trois sous variables, mesurant le *harcèlement lié au travail* – bullying work related «NAQ-W» (5 questions), le *harcèlement lié à la personne* – person related bullying «NAQ-P» (5 questions) et les *menaces physiques* – physically intimidated bullying «NAQ-Ph» (3 questions). Les personnes interrogées ont été invitées à répondre à quelle fréquence elles subissaient les actes négatifs cités dans le questionnaire durant les six mois précédant l'enquête.

La deuxième partie du questionnaire relative aux variables organisationnelles, a été représentée par le *soutien social* de la part des collègues et du supérieur hiérarchique (9 questions), l'*autorité décisionnelle* (3 questions) et la *charge de travail* (3 questions) – Karasek (1979); la *justice distributive* (5 questions) – Moorman (1991); la *clarté de rôle* (3 questions), le *conflit de rôles* (3 questions), la *conflictualité* (4 questions) – Hacourt et De Thomaz (2005) et le *climat organisationnel* (5 questions), repris du questionnaire de Lindstrom (2000). Une question mesurait la tension provenant du travail avec *le public*, (Bouville et Campoy, 2012). Encore deux variables ont été prises du questionnaire de Van Veldhoven (2007) mesurant l'*insécurité de l'emploi* (3 questions) et la *rémunération* (5 questions). La variable *leadership* a été subdivisée en deux sous variables. La première sous variable renvoie au *leadership socio-émotionnel* (5 questions) dont la présence est soutenue par les propos des personnes interviewées qui optaient pour la présence du soutien de la part du supérieur hiérarchique. La deuxième sous variable est représentée par le style de gestion *laisser-faire* (4 questions). Ce choix est influencé par les commentaires des personnes interrogées qui ont mis en évidence le fait que la direction de l'établissement est consciente

des conditions environnementales défavorables, mais ne s'implique pas et laisse la situation tant qu'elle est. Les items mesurant deux styles de leadership retenus sont inspirés du questionnaire de Hacourt et De Thomaz (2005).

Au cours de construction du questionnaire, nous avons décidé d'éliminer la variable « *changements organisationnels* » qui figurait dans notre modèle de recherche. Il s'est avéré que la variable en question a plusieurs sous-dimensions et leur introduction aurait alourdi le questionnaire. Ainsi, ce choix a été fait afin d'alléger notre échelle de mesure qui était déjà composée de soixante-sept items. Nous craignons que le questionnaire très long puisse détourner les répondants.

Notre questionnaire était accompagné d'un préambule, assurant toute la confidentialité des données, ainsi que l'anonymat des répondants et présentant le motif, l'auteur de la recherche et les consignes d'exploitation.

Le terme « harcèlement moral » a été délibérément omis, pour que les répondants puissent évaluer les actes négatifs à leur guise sans être a priori influencés par la présence du terme « harcèlement » évoquant les émotions négatives.

Enfin, le questionnaire en version papier a été distribué à plusieurs responsables d'hôpitaux qui étaient chargés de sa diffusion auprès de ses subordonnés et ses collègues.

5.3 Description de l'échantillon

Lorsque le questionnaire a été administré et retourné, nous avons procédé au codage des données de façon suivante : pour la variable « harcèlement moral », le numéro 1 correspondait aux actes subis quotidiennement, 2 – hebdomadairement, 3 – mensuellement, 4 – de temps en temps et 5 – jamais. De façon similaire, toutes les autres questions relatives à l'organisation du travail ont été encodées, où 1 correspondait à un accord absolu ou « toujours » et 5 au désaccord absolu ou « jamais », à l'exception des questions exigeant le renversement de l'échelle de mesure.

Notre échantillon est composé de 243 répondants, résidant à Kharkiv qui est un centre administratif à l'Est de l'Ukraine. Tous les répondants travaillaient dans le secteur public

médical. Selon le rapport de la Direction de la protection de la santé de Kharkiv¹¹ du 31.12.2014, le personnel médical et infirmier est représenté par 12698 personnes travaillant dans les établissements publics et privés de la région. Quant au type d'établissements, nous avons réussi à avoir l'accès aux établissements suivants :

1. tous les 10 hôpitaux obstétriques de la ville de Kharkiv;
2. hôpital régional pédiatrique des maladies infectieuses;
3. hôpital régional pédiatrique;
4. toutes les polycliniques;
5. clinique dentaire régionale;
6. centre régional d'oncologie.

À noter, qu'actuellement les polycliniques en Ukraine sont des établissements de soin publics représentés par des spécialistes de plusieurs domaines médicaux, chargés d'assurer l'accueil et la consultation des patients, ainsi que de fournir le traitement et l'aide médical à domicile tout au long de la période de maladie des patients. Les hôpitaux sont des établissements publics de soins spécialisés.

Cette recherche a été effectuée en 2 mois, de juillet 2014 au septembre 2014 avec le taux de réponses correspondant à 88,9%. Ainsi, nous avons administré auprès de ces 6 types d'établissements 243 enquêtes, dont 27 ont été rejetées au cours du traitement à cause du manque important des données.

Sur 216 personnes répondues, 168 (77,8%) sont du sexe féminin et 48 (22%) du sexe masculin. La configuration de notre échantillon en termes de sexe des répondants prend en compte la répartition des hommes et des femmes travaillant en tant que médecins et/ou infirmier(e)s dans les établissements médicaux privés et publics de Kharkiv. Ainsi, toujours selon le rapport de la Direction de la protection de la santé de Kharkiv du 31.12.2014, le personnel médical et infirmier de la région de Kharkiv est représenté par 73% des femmes et 27% des hommes.

Enfin, la répartition des répondants entre deux types d'établissements est approximativement égale, à savoir les polycliniques sont représentées par 114 personnes, soit

¹¹ <http://medical.city.kharkov.ua/ua/>

(52,8%), et les hôpitaux par 102 personnes, soit (47,2%) du total de l'échantillon.

5.4 Analyse de fiabilité de l'échelle de mesure

Dans cette partie, nous allons présenter deux analyses de fiabilité de l'échelle de mesure, à savoir une analyse d'alpha de Cronbach et une analyse factorielle en composantes principales.

5.4.1 Analyse de fiabilité (Alpha de Cronbach)

Avant d'exploiter notre questionnaire, nous avons procédé à la réalisation de deux tests, nous confirmant la fiabilité de l'échelle de mesure établie. La validité de l'échelle de mesure représente sa capacité de concevoir un phénomène étudié. Les tests de fiabilité servent à vérifier si les items choisis sont capables de mesurer le phénomène ou pas.

Dans un premier temps, nous avons testé notre échelle à l'aide du coefficient « *alpha de Cronbach* », qui mesure la cohérence interne des items. La valeur de α varie de 0 à 1 et plus elle s'approche de 1, plus la cohérence interne est forte. Quant à l'acceptabilité de la valeur de α , il est d'usage pour les études exploratoires d'accepter ce coefficient au niveau de 0,7 (au minimum), et pour les recherches confirmatoires supérieur à 0,8 (Carricano et Poujol, 2008). Ainsi, plus la valeur d'alpha est élevée, plus un instrument de mesure est jugé comme disposant d'un niveau de compacité interne élevée. En revanche, la valeur d'alpha supérieure à 0,9 peut signaler un excès d'items constituant une variable. Cela veut dire que nous essayons de mesurer un élément trop précis d'un concept. Ainsi, la valeur optimale d'alpha de Cronbach varie entre 0,7 et 0,85 (Vallerand, 1989).

À la suite du test de fiabilité, nous avons retiré certains items de l'échelle de mesure afin d'améliorer le score de α . Ainsi, à la fin de la réduction de l'échelle de mesure, le nombre d'items du questionnaire a passé de 66 à 50.

Résultat du test de fiabilité «alpha de Cronbach» pour le harcèlement moral :

Le [tableau 10](#) précise la valeur d'alpha pour chacune de trois sous variables du harcèlement. L'item «*On contrôle votre travail de manière excessive*», faisant partie du «harcèlement lié au travail» a été enlevé afin d'améliorer le score finale de la variable.

Tableau 10 Valeur d'alpha de Cronbach pour la variable « Harcèlement moral»

| | Alpha de Cronbach | N d'items | Nom de variable |
|---|--------------------------|------------------|---|
| 1 | 0,827 | 4 | Harcèlement lié au travail (NAQ, Einarsen, Raknes et Matthiesen, 1994) |
| 2 | 0,830 | 5 | Harcèlement lié à la personne (NAQ, Einarsen, Raknes et Matthiesen, 1994) |
| 3 | 0,745 | 3 | Harcèlement physique (NAQ, Einarsen, Raknes et Matthiesen, 1994) |

Résultat du test de fiabilité «alpha de Cronbach» pour les variables portant sur l'organisation du travail

Les variables «Soutien social du supérieur» et «Soutien social de la part des collègues» ont également connues des modifications. Deux items ont été supprimés : «*Mon chef a une attitude hostile envers moi*» et «*Les gens avec qui je travaille sont hostiles et conflictuels*». Idem pour les trois items de la variable «Rémunération» : «*Vous trouvez que vous êtes payés suffisamment pour le travail que vous accomplissez*», «*Vous trouvez que vous êtes payés pis que vos collègues*», «*Vous trouvez que la paie est pis dans votre établissement par rapport aux établissements de même type*». Les variables «Climat de travail» et «Charge de travail» ont été enlevées définitivement suite à l'invalidité de l'échelle de mesure et en raison de valeur de α basse. Le score d'alpha de Cronbach pour les variables organisationnelles est présenté dans le [tableau 11](#).

Tableau 11 Score final des valeurs d'alpha de Cronbach pour toutes les variables de l'échelle de mesure

| | Alpha de Cronbach | N d'items | Nom de variable |
|----|--------------------------|------------------|--|
| 4 | 0,831 | 4 | Soutien social de la part du supérieur, (Karasek, 1979) |
| 5 | 0,848 | 3 | Soutien social de la part des collègues, (Karasek, 1979) |
| 6 | 0,818 | 3 | Autorité décisionnelle, (Karasek, 1979) |
| 7 | 0,850 | 5 | Justice organisationnelle, (Moorman, 1991) |
| 8 | 0,839 | 2 | Rémunération, (Van Veldhoven, 2007) |
| 9 | 0,827 | 3 | Clarté de rôle, (Lindstrom, 2000) |
| 10 | 0,802 | 3 | Conflit de rôles, (Lindstrom, 2000) |

| | Alpha de Cronbach | N d'items | Nom de variable |
|----|--------------------------|------------------|---|
| 11 | 0,856 | 4 | Conflictualité, (Hacourt et De Thomaz, 2005) |
| 12 | mesuré par 1 seul item | | Travail avec le public |
| 13 | 0,824 | 3 | Insécurité d'emploi, (Van Veldhoven, 2007) |
| 14 | 0,808 | 2 | Laisse-faire leadership, (Hacourt et De Thomaz, 2005) |
| 15 | 0,924 | 5 | Socio-émotionnel, (Hacourt et De Thomaz, 2005) |

Ainsi, 15 variables sur 17 représentent le score d'alpha de Cronbach satisfaisant, ce qui nous permet de poursuivre notre analyse de fidélité de l'échelle de mesure.

5.4.2 Analyse factorielle en composantes principales (AFC)

L'analyse factorielle en composantes principales permet de tester deux types de validité de l'échelle de mesure : une validité convergente et une validité discriminante. La validité *convergente* suppose la présence de corrélation entre les mesures d'un même construit, tandis que la validité *discriminante* consiste à prouver un lien corrélationnel faible entre les mesures de différents construits (Carricano et Poujol, 2008).

AFC – Adéquation des données

Dans un premier temps, il convient de s'assurer que l'échelle de mesure consent à la factorisation. Ainsi, nous avons procédé à une analyse d'adéquation des données appuyant sur la valeur de l'indice de *KMO* (*Kaiser-Meyer-Olkin*) et la signification *Bartlett*. Un *KMO* élevé indique qu'il existe une solution factorielle statistiquement acceptable qui représente des relations entre les variables. Une valeur de *KMO* de moins de 0,5 est jugée comme inacceptable; = 0,5 comme mauvaise; = 0,6 comme médiocre; = 0,7 comme moyenne; = 0,8 comme bonne et égale à 0,9 comme superbe. À noter que le *test de Bartlett* est utilisé pour évaluer une hypothèse nulle (H_0).

AFC – Étape d'extraction des facteurs

Dans la littérature, il n'existe pas de méthode universelle destinée à déterminer le nombre de facteurs à extraire lors de l'analyse factorielle. À ce titre, plusieurs techniques ont été avancées :

- Détermination « *à priori* » suppose que le chercheur fixe le nombre de facteurs à retenir se basant sur ses connaissances du *phénomène*;
- Détermination fondée sur les *valeurs propres* ou la règle de *Kaiser-Guttman*. Les facteurs ayant une valeur inférieure à «1» sont éliminés de l'analyse, jugés comme ceux qui n'expliquent pas plus d'information qu'une simple variable;
- «*Scree-test*» ou la *règle de coude*. Le nombre de facteurs se détermine en fonction de la forme du graphique des valeurs propres. Généralement, les valeurs propres se placent sur le graphique en forme du coude. Lorsque la concavité entre deux facteurs change et la décroissance de la nouvelle information devient remarquable, il est conseillé de s'arrêter de retenir de nouveaux facteurs. Ces derniers, placés parallèlement sur un axe horizontal, ne représentent plus d'utilité informationnelle.
- Détermination fondée sur le *pourcentage de la variance*. Selon cette règle, le nombre de facteurs à retenir dépend de la somme du pourcentage cumulé de la variance extraite. De préférence, il faut s'arrêter de retenir les facteurs lorsque la variance expliquée atteint 60 % (Malhotra, Décaudin, et Bouguerra, 2007).

AFC – Choix du type de rotation des facteurs

La matrice des composantes après la rotation représente un tableau des variables et des facteurs. La rotation fait qu'une variable ne corrèle qu'avec un seul facteur ce qui permet de mettre en évidence les variables fortement liées entre elles. Quatre méthodes de rotation sont envisageables : « varimax », « oblimin direct », « quatrimax » et « equamax ».

AFC – Résultats de l'analyse factorielle exploratoire

1. Harcèlement lié au travail KMO = 0.803, signification de Bartlett = .000
2. Harcèlement lié à la personne KMO = 0.840, signification de Bartlett = .000
3. Harcèlement physique KMO = 0.635, signification de Bartlett = .000
4. Soutien social de la part du supérieur KMO = 0.793, signification de Bartlett = .000
5. Soutien social de la part des collègues KMO = 0.726, signification de Bartlett = .000

6. Autorité décisionnelle KMO = 0.715, signification de Bartlett = .000
7. Justice organisationnelle KMO = 0.855, signification de Bartlett = .000
8. Rémunération KMO = 0.500, signification de Bartlett = .000
9. Clarté de rôle KMO = 0.693, signification de Bartlett = .000
10. Conflit de rôles KMO = 0.640, signification de Bartlett = .000
11. Conflit au travail KMO = 0.780, signification de Bartlett = .000
12. Insécurité d'emploi KMO = 0.721, signification de Bartlett = .000
13. Leadership participatif KMO = 0.867, signification de Bartlett = .000

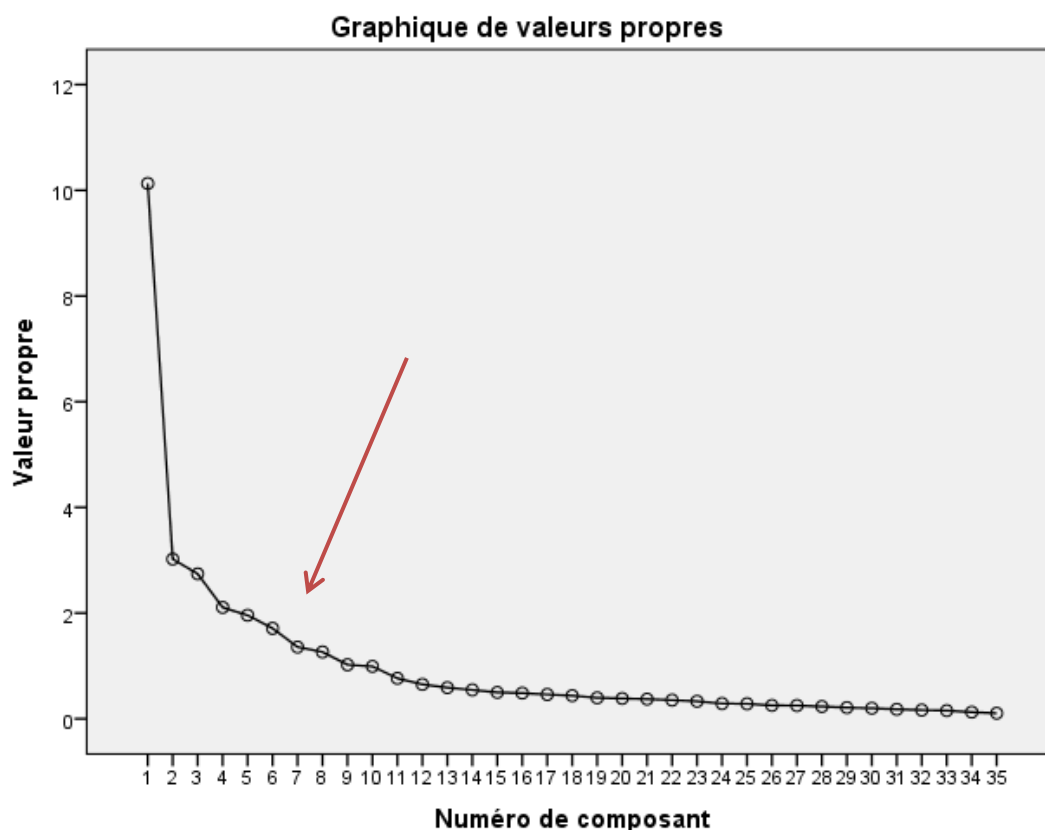
Le test final, mesurant l'indice de KMO (0.856) et la significativité de Bartlett (.000) pour toutes les variables en question affirme la fiabilité de l'instrument de mesure ainsi que son exploitabilité pratique.

5.4.1. Résultats de l'analyse en composantes principales : Facteurs organisationnels

AFC – Dimensionnalité de l'échelle de mesure pour « Facteurs organisationnels »

- Nous basant sur les *connaissances théoriques* que nous avons sur les facteurs incorporés dans l'échelle de mesure, nous nous attendions à 9 facteurs expliquant le phénomène du harcèlement moral ;
- Selon la *règle des valeurs propres*, il convient de retenir 9 facteurs dont la valeur propre est supérieure à «1» et la variance expliquée atteint 72,3 % ([annexe 4](#)) ;
- Selon le *principe de Sree-test*, il faut retenir 10 facteurs, qui représentent une croissance en termes d'information. Ainsi, il faut s'arrêter à la hauteur de la flèche rouge (rf. [Figure 33](#)).

Figure 33 AFC – Graphique des valeurs propres pour «Facteurs organisationnels»



- Selon la *règle du pourcentage de la variance*, nous pouvons nous limiter à 7 facteurs qui expliquent 61,59 % de la variance cumulée ([annexe 4](#)).

Ainsi, les finalités de trois tests nous fournissent un résultat ambigu. En revanche, il paraît que la méthode de *scree-test* et celle des *valeurs propres* nous offre le nombre de facteurs (9) égal au nombre de facteurs estimé (9).

AFC – Résultat de rotation des facteurs pour « Facteurs organisationnels »

Pour notre analyse, nous avons opté pour la méthode de rotation « *varimax* », qui est considérée comme la plus répandue. « *Varimax* » est une rotation de type orthogonale qui vise à minimiser le nombre de variables fortement corrélées avec un facteur, facilitant ainsi l'interprétation de ce dernier. La matrice des composants après la rotation nous propose 9 facteurs se trouvant sur 9 axes ([annexe 5](#)). Le premier facteur, expliquant 12,6% de la variance se réfère au leadership laisser-faire et participatif (socio-émotionnel); le deuxième facteur (10,3% de la variance) est fortement lié au soutien social, qui inclut le soutien de la

part de collègues et du supérieur; le troisième facteur (9,5% de la variance) comprend les énoncés de la justice organisationnelle; sur le quatrième axe (8,6% de la variance) se placent les items relatifs au conflit organisationnel; les énoncés mesurant une autorité décisionnelle composent le cinquième axe (6,9% de la variance); le sixième axe (6,8% de la variance) inclut les variables liées à la clarté du rôle organisationnelle; l'insécurité de travail caractérise le septième axe (6,5% de la variance); le huitième facteur (5,5% de la variance) est composé des items portant sur le conflit de rôles; enfin, le neuvième facteur (5,1% de la variance) renvoie à la rémunération. Ensemble les neuf facteurs expliquent 72,3% de la variance.

5.4.2.1 Résultats de l'analyse en composantes principales : Harcèlement moral

AFC – Dimensionnalité de l'échelle de mesure pour « Harcèlement moral »

- La revue de la littérature nous suggère faire la différence entre trois dimension de variable «harcèlement» à partir des items constituant notre échelle de mesure ;
- La règle de valeurs propres nous incite également à retenir trois facteurs qui expliquent 67,5% de la variance (rf. [Tableau 12](#)) ;

Tableau 12 Récapitulatif de la variance totale expliquée pour « Harcèlement moral »

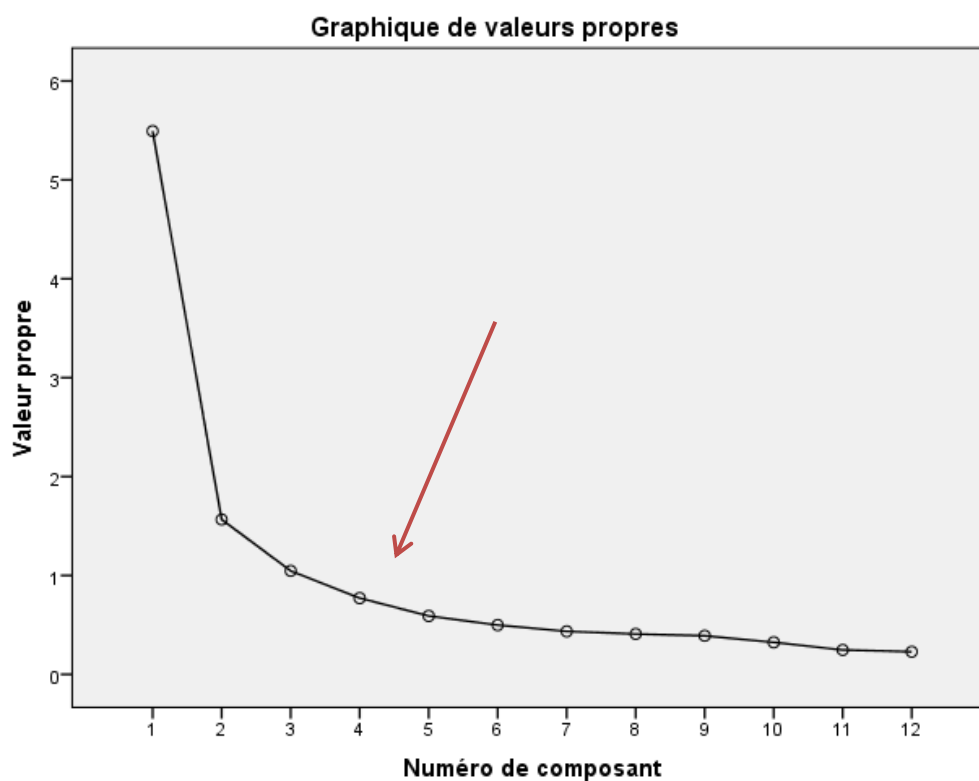
| composante | Valeurs propres initiales | | | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus | | | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation | | |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|--|------------------|-----------|
| | Total | % de la variance | % cumulés | Total | % de la variance | % cumulés | Total | % de la variance | % cumulés |
| | 1 | 5,493 | 45,778 | 45,778 | 5,493 | 45,778 | 45,778 | 3,437 | 28,639 |
| 2 | 1,565 | 13,046 | 58,824 | 1,565 | 13,046 | 58,824 | 2,826 | 23,547 | 52,186 |
| 3 | 1,047 | 8,724 | 67,548 | 1,047 | 8,724 | 67,548 | 1,843 | 15,362 | 67,548 |
| 4 | ,771 | 6,429 | 73,976 | | | | | | |
| 5 | ,591 | 4,922 | 78,898 | | | | | | |
| 6 | ,499 | 4,155 | 83,053 | | | | | | |
| 7 | ,435 | 3,624 | 86,677 | | | | | | |
| 8 | ,408 | 3,404 | 90,081 | | | | | | |

| | Total | % de la variance | % cumulés | Total | % de la variance | % cumulés | Total | % de la variance | % cumulés |
|----|-------|------------------|-----------|-------|------------------|-----------|-------|------------------|-----------|
| 9 | ,390 | 3,251 | 93,332 | | | | | | |
| 10 | ,324 | 2,700 | 96,032 | | | | | | |
| 11 | ,247 | 2,057 | 98,089 | | | | | | |
| 12 | ,229 | 1,911 | 100,000 | | | | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

- La méthode de *Scree-test* nous suggère de porter un intérêt aux trois facteurs (cf. [Figure 34](#)). En conséquence, il est préférable de se limiter à 3 facteurs car le contenu informationnel (informationnalité) inclut dans chaque facteur diminue à l'approche du quatrième facteur.

Figure 34 Graphique des valeurs propres pour « Harcèlement moral »



- Enfin selon la *règle du pourcentage de la variance*, nous devons retenir trois facteurs qui accumulent 67,5% de la variance.

Les quatre tests mesurant la dimensionnalité de l'échelle de mesure nous conseillent

de retenir trois facteurs représentant la variable « Harcèlement moral ».

AFC – Résultat de rotation des facteurs pour la variable «Harcèlement moral (NAQ-R)»

Les trois facteurs représentant la variable « Harcèlement moral » se retrouvent dans le [tableau 13](#) avec les items y associés. Le premier facteur explique 45,7% de la variance et est composé des items décrivant les actes propres au harcèlement lié au travail, à savoir : «*dissimulation d'information* », « *travail inférieur aux compétences* », « *sous-estimation du point de vue personnel* », et la « *tâche demandée dans des délais déraisonnablement courts* ».

Les items « *harcèlement pour des raisons de qualité de travail* », « *rumeurs* », « *remarques vexatoires* », « *critique permanente* » contribuent à la constitution du deuxième facteur illustrant le harcèlement lié à la personne. Celui-ci explique 13,1% de la variance.

Finalement, les items « *cris* », « *ridiculisation* », « *menaces physiques* » sont corrélés fortement à la troisième composante qui renvoie au harcèlement physique, expliquant 8,7% de la variance.

Tableau 13 Matrice des composantes après la rotation pour « Harcèlement moral »

| Items y associés | Composante | | |
|---|------------|------|-------|
| | 1 | 2 | 3 |
| On vous cache une information nécessaire pour assurer la qualité de votre travail | ,146 | ,786 | ,264 |
| On vous confie un travail dans lequel toutes vos compétences ne sont pas utilisées | ,178 | ,817 | ,124 |
| On ignore votre point de vue | ,352 | ,783 | -,077 |
| On vous confie des tâches avec un temps de réalisation déraisonnable (trop court) | ,086 | ,740 | ,220 |
| On vous harcèle par rapport à la qualité de votre travail | ,751 | ,251 | ,271 |
| On diffuse des informations fausses ou des rumeurs vous concernant | ,692 | ,169 | ,031 |
| On vous ignore ou essaie de vous exclure du groupe/collectif | ,499 | ,377 | ,398 |
| On vous insulte ou on fait des remarques vexantes par rapport à votre vie privée, vos habitudes, votre personnalité | ,732 | ,137 | ,202 |
| On vous critique tout le temps et on met l'accent sur vos erreurs | ,871 | ,143 | ,023 |

| Items | 1 | 2 | 3 |
|--|------|------|------|
| On vous crie dessus ou vous êtes victime d'une agression spontanée | ,490 | ,122 | ,614 |
| Vous subissez un comportement vexant : on vous bloque le chemin, vous subissez l'invasion dans l'espace personnel, on vous montre du doigt | ,531 | ,252 | ,621 |
| Vous subissez des menaces, une violence ou un abus physique | ,083 | ,169 | ,896 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : « Varimax » avec normalisation de Kaiser.
a. La rotation a convergé en 5 itérations.

5.5 Présentation des résultats descriptifs

L'objectif de la partie actuelle est de décrire, de synthétiser les informations relatives à la population étudiée, ainsi que de faire ressortir les premières régularités de son fonctionnement.

5.5.1 Résultats descriptifs de l'échantillon

Dans la partie présente nous décrivons notre échantillon, ce qui nous renvoie à la fois aux particularités des établissements examinés ainsi qu'aux caractéristiques personnelles des personnes interrogées.

Caractéristiques de l'échantillon

Notre échantillon est composé majoritairement de femmes. Nous en dénombrons 168 contre 48 hommes. La répartition des personnes entre les établissements est quasiment égale. Ainsi, 102 personnes que nous avons interrogées travaillent dans les hôpitaux et 114 dans les polycliniques. La plupart des participants ($n = 177$) n'occupent aucun poste à responsabilité contre 39 salariés responsables.

Type d'établissement et le sexe des répondants

Le [tableau 14](#) illustre la répartition des femmes et des hommes entre deux types d'établissements : les hôpitaux et les polycliniques.

Tableau 14 Type d'établissement et le sexe des répondants

| | | Sexe du répondant | | Total |
|--------------|-------------------------------------|-------------------|-------|--------|
| | | homme | femme | |
| hôpital | Effectif | 17 | 85 | 102 |
| | % compris dans type d'établissement | 16,7% | 83,3% | 100,0% |
| polyclinique | Effectif | 31 | 83 | 114 |
| | % compris dans type d'établissement | 27,2% | 72,8% | 100,0% |
| Total | Effectif | 48 | 168 | 216 |
| | % compris dans type d'établissement | 22,2% | 77,8% | 100,0% |

Nous constatons qu'il n'y a pas de différence significative en terme de sexe des répondants comparant les échantillons des hôpitaux et des polycliniques. Les deux établissements ont un pourcentage quasiment égal des femmes. En revanche, le nombre de femmes prévaut par rapport au nombre d'hommes dans chaque type d'établissement : 83% (femmes) contre 17% (hommes) dans les structures hospitalières et 73% (femmes) contre 27% (hommes) dans les polycliniques.

Type d'établissement et le poste occupé

En ce qui concerne la répartition des postes dans notre échantillon entre les deux types d'établissements, 60,8 % des médecins et 39,2 % des infirmières, dont les sages-femmes font partie, représentent les hôpitaux et 87,7 % des médecins et 12,3 % des infirmières travaillent dans les polycliniques ([tableau 15](#)).

Tableau 15 Type d'établissement et le poste occupé

| | | Poste occupé | | Total |
|--------------|----------|--------------|------------|-------|
| | | médecin | infirmière | |
| hôpital | Effectif | 62 | 40 | 102 |
| | % | 60,8 % | 39,2 % | 100 % |
| polyclinique | Effectif | 100 | 14 | 114 |
| | % | 87,7 % | 12,3 % | 100 % |
| Total | Effectif | 162 | 54 | 216 |
| | % | 75,0 % | 25,0 % | 100 % |

Type d'établissement et Age des répondants

Quant à l'âge, parmi nos 216 répondants, les plus jeunes sont représentés par des personnes de 20 ans. Les personnes les plus âgées atteignent 66 ans. La moyenne d'âge est fixée à 40,7 ans, avec la médiane relativement proche de 39,5 ([tableau 16](#)).

Tableau 16 Type d'établissement et l'âge des répondants

| | | Groupes d'âges | | | | | Total |
|--------------|----------|----------------|-------|-------|-------|------|-------|
| | | <30 | 31-40 | 41-50 | 51-60 | >61 | |
| hôpital | Effectif | 11 | 44 | 22 | 20 | 5 | 102 |
| | % | 10,8% | 43,1% | 21,6% | 19,6% | 4,9% | 100 |
| polyclinique | Effectif | 22 | 43 | 35 | 12 | 2 | 114 |
| | % | 19,3% | 37,7% | 30,7% | 10,5% | 1,8% | 100 |
| Total | Effectif | 33 | 87 | 57 | 32 | 7 | 216 |
| | % | 15,3% | 40,3% | 26,4% | 14,8% | 3,2% | 100 |

Analysant le tableau ci-dessus, nous constatons que le personnel des hôpitaux est peu représenté par la catégorie des individus de moins de 30 ans. Cela peut être expliqué par le fait que l'insertion des spécialistes hospitaliers correspond à l'âge supérieur à 30 ans. L'insertion professionnelle tardive est expliquée par la spécificité du travail dans les hôpitaux, qui exigent des compétences et une expérience de travail considérable afin de pouvoir assurer la responsabilité des décisions prises en autonomie. En revanche, nous avons constaté une prévalence des personnes entre 51 et 60 ans dans les hôpitaux observés. Les médecins des hôpitaux restent plus longtemps dans leurs postes, éventuellement pour deux raisons. Premièrement, parce que l'insertion professionnelle est tardive. Deuxièmement, parce qu'aux alentours de 50-55 ans, les médecins possèdent une expérience importante et une patientèle nombreuse, ce qui leur permet de se présenter en tant qu'experts médicaux. Ce qui incite les spécialistes à repousser le départ à la retraite c'est exactement le statut informel d'expert, étant souvent la source d'un revenu supplémentaire. En revanche, le travail des médecins des polycliniques est plus routinier, ne prévoit pas de contacts permanents avec les mêmes patients; le service de ces médecins est gratuit pour les patients, car subventionné par l'État et ne garantit pas de revenu supplémentaire avec l'acquisition d'expérience. Pour cette raison, il paraît que les salariés des polycliniques partent à la retraite prématurément.

Les horaires de travail des répondants

La répartition des heures de travail semble inéquitable parmi tous nos répondants. Le minimum d'heures travaillées par semaine égale à cinq, ce qui correspond éventuellement au travail à temps partiel. Ce volume d'horaires reste inexplicé puisque dans le cadre de notre étude quantitative, nous avons sollicité uniquement les personnes effectuant leur service à temps plein. La durée maximale du temps de travail hebdomadaire atteint 112h, avec la

moyenne de 42,04 h et la médiane relativement proche de 40 h.

Analysons dans un deuxième temps les horaires de travail en fonction de type d'établissement ([tableau 17](#)) :

Tableau 17 Type d'établissement et les heures de travail

| | | Plages horaires hebdomadaires | | | | | | Total |
|--------------|----------|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | < 40 | 41-50 | 51-60 | 61-70 | 71-80 | >80 | |
| hôpital | effectif | 1 | 2 | 0 | 4 | 46 | 49 | 102 |
| | % | 0,5% | 0,9% | 0% | 1,9% | 21,3% | 22,7% | 47,2% |
| polyclinique | effectif | 1 | 0 | 14 | 17 | 47 | 35 | 114 |
| | % | 0,5% | 0% | 6,5% | 7,9% | 21,8% | 16,2% | 52,8% |

Nous observons que presque tous les individus de notre échantillon dépassent les heures de travail réglementées par le Code du travail (Article 50, fixé par la loi du 17.11.93 p. N 3610-XII). Les heures de travail du personnel hospitalier sont plus significatives. Nous observons que 22,7% du personnel hospitalier travaillent au-delà de 80 heures par semaine contre 16,2% du personnel des polycliniques.

Ancienneté des répondants

Dans le cadre de notre étude quantitative nous avons interrogé les personnes ayant une ancienneté de 1 an à 44 ans. La répartition des personnes selon l'ancienneté nous paraît homogène. Les groupes les moins représentés sont ceux qui représentent les personnes de plus de 41 ans d'ancienneté (cf. [Tableau 18](#)).

Tableau 18 Ancienneté en fonction de type d'établissement

| | | Groupes d'ancienneté | | | | | | Total |
|--------------|-------------------------------------|----------------------|-------|-------|-------|-------|------|--------|
| | | < 5 | 6-10 | 11-20 | 21-30 | 31-40 | >41 | |
| hôpital | Effectif | 20 | 23 | 30 | 17 | 11 | 1 | 102 |
| | % compris dans type d'établissement | 19,6% | 22,5% | 29,4% | 16,7% | 10,8% | 1,0% | 100,0% |
| | Effectif | 29 | 24 | 37 | 21 | 2 | 1 | 114 |
| polyclinique | % compris dans type d'établissement | 25,4% | 21,1% | 32,5% | 18,4% | 1,8% | 0,9% | 100,0% |

| | | < 5 | 6-10 | 11-20 | 21-30 | 31-40 | >41 | Total |
|-------|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|--------|
| Total | Effectif | 49 | 47 | 67 | 38 | 13 | 2 | 216 |
| | % compris dans type d'établissement | 22,7% | 21,8% | 31,0% | 17,6% | 6,0% | 0,9% | 100,0% |

Nous nous sommes également intéressés au lien entre le sexe et l'ancienneté dans les établissements de recherche. Nous observons que les hommes dans notre échantillon sont plus nombreux avec une ancienneté de moins de cinq ans (35,4%) et leur nombre diminue avec une augmentation de l'ancienneté. Les femmes ont une autre trajectoire de carrière. Elles représentent 19% de celles qui ont moins de cinq ans d'ancienneté et leur nombre augmente avec une augmentation de l'ancienneté. La décroissance est observée à partir de la 21^{ème} année d'ancienneté (19,0%) et accroît légèrement au fil du temps (cf. [Tableau 19](#)).

Tableau 19 Ancienneté et le sexe des répondants

| | | Groupes ancienneté | | | | | Total | |
|-------|----------------------------------|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| | | < 5 | 6-10 | 11-20 | 21-30 | 31-40 | | >41 |
| homme | Effectif | 17 | 10 | 11 | 6 | 3 | 1 | 48 |
| | % compris dans sexe du répondant | 35,4% | 20,8% | 22,9% | 12,5% | 6,2% | 2,1% | 100,0% |
| femme | Effectif | 32 | 37 | 56 | 32 | 10 | 1 | 168 |
| | % compris dans sexe du répondant | 19,0% | 22,0% | 33,3% | 19,0% | 6,0% | 0,6% | 100,0% |
| Total | Effectif | 49 | 47 | 67 | 38 | 13 | 2 | 216 |
| | % compris dans sexe du répondant | 22,7% | 21,8% | 31,0% | 17,6% | 6,0% | 0,9% | 100,0% |

Synthèse :

Au cours de la partie précédente nous avons pour ambition de tester le lien entre plusieurs caractéristiques de nos répondants. Ces caractéristiques touchent principalement le sexe, le poste occupé, la spécialité, l'âge, l'ancienneté et les horaires de travail. Le tableau récapitulatif de ces caractéristiques est joint à l'[annexe 6](#).

Les résultats des tests effectués nous indiquent que :

- les répondants sont équitablement répartis entre deux types d'établissements en termes de sexe. Ainsi, il n'y a pas de lien entre le type d'établissement et le sexe des répondants;
- il n'y a pas de différence en termes d'âge entre les répondants dans les deux types d'établissements;
- les heures de travail du personnel hospitalier sont plus significatives par rapport aux heures de personnes travaillant dans des polycliniques;
- il n'existe pas de lien entre le poste occupé et les heures travaillées. Ainsi, les salariés de toutes les spécialités ont à peu près les mêmes plages horaires;
- il n'y a aucune relation entre le type d'établissement et l'ancienneté. Les novices et les salariés ayant une ancienneté importante sont équitablement répartis entre deux types d'établissements;
- enfin, il n'y a pas de relation entre l'ancienneté et le sexe des salariés.

5.5.2 Résultats descriptifs relatifs aux victimes de harcèlement moral (NAQR)

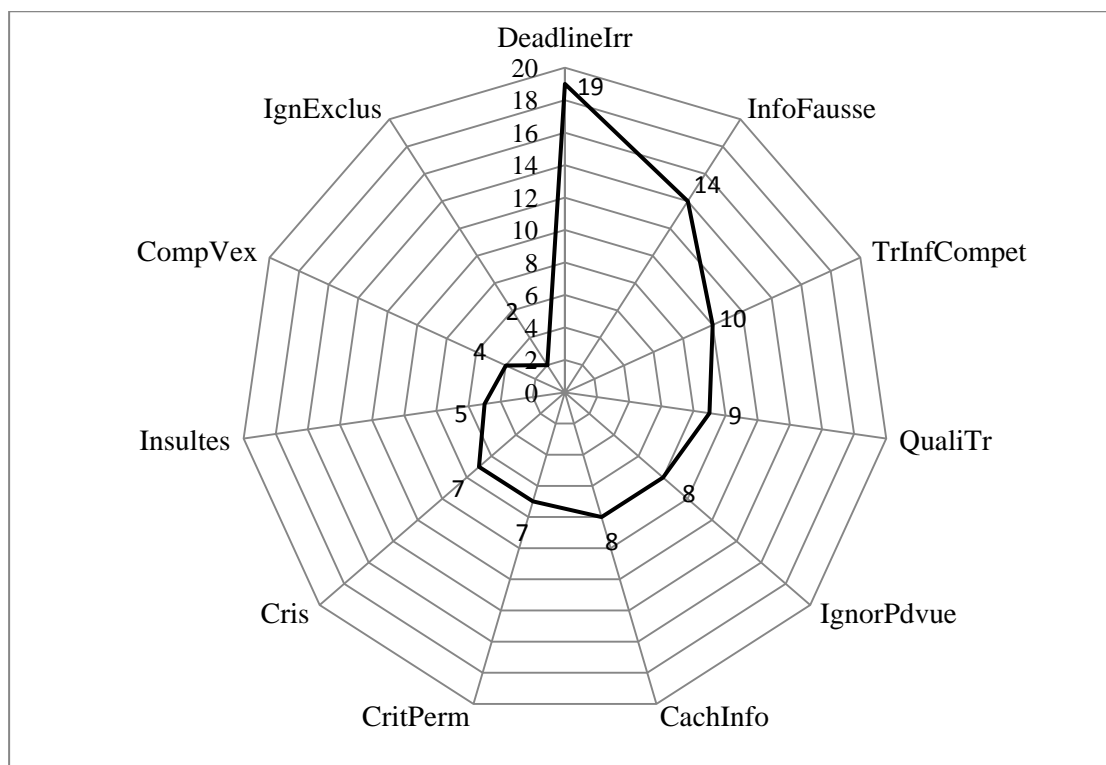
Comme nous avons précisé dans les chapitres précédents, la répétition quotidienne ou hebdomadaire au moins d'un type d'actes négatifs peut être reconnu comme le harcèlement moral (Leymann 1996b). À la base de cette définition nous allons procéder dans les sections suivantes à une analyse du profil des victimes de harcèlement.

Sur 216 personnes répondues à notre questionnaire, 7 personnes soit environ 3% (n = 216) n'ont jamais connu d'actes de harcèlement; 133 personnes soit environ 62% (n = 216) souffrent des intimidations occasionnellement, et 76 personnes soit environ 35% ont connu un harcèlement régulier durant les six mois précédant le sondage. Ce dernier chiffre a été obtenu par le cumul des actes négatifs subis quotidiennement et hebdomadairement par les personnes interrogées.

En effet, 25 personnes (33%, n = 76) ont vécu seulement 1 type d'actes de façon quotidienne ou hebdomadaire, 29 personnes (38%, n = 76) ont indiqué 2-3 actes et 22 personnes (29%, n = 76) ont déclaré qu'elles avaient vécu 4 actes et plus. Les actes souvent mentionnés sont : le travail avec une deadline déraisonnable (19%, n = 76), la diffusion de

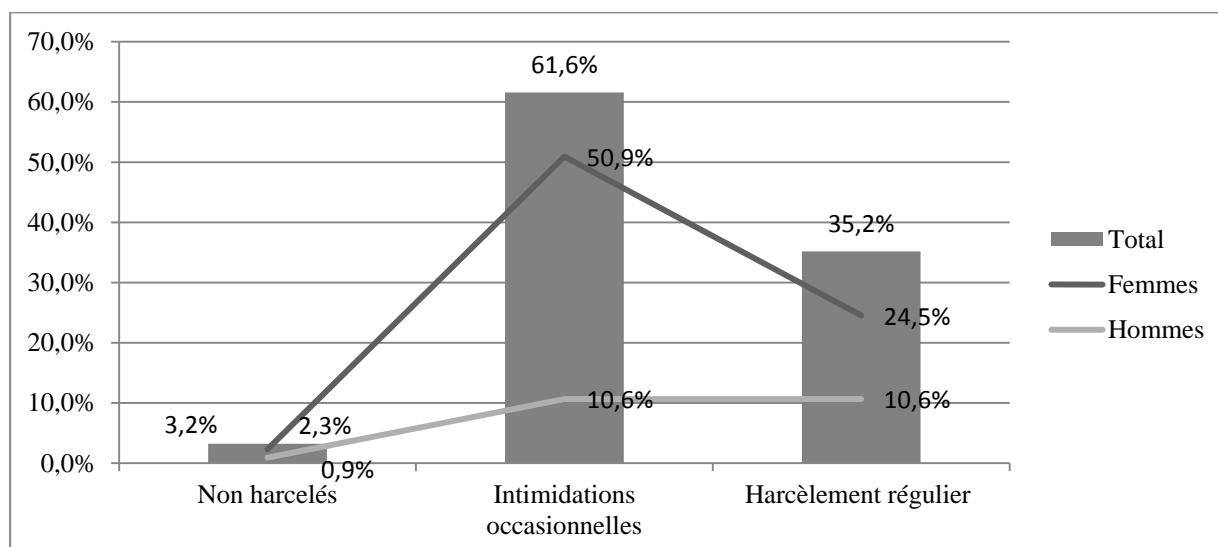
fausse information (14%, n = 76), le travail inférieur aux compétences (10%, n = 76), les reproches relatives à la qualité de travail (9%, n = 76), l'ignorance du point de vue (8%, n = 76), la dissimulation d'information importante (8%, n = 76), la critique permanente (7%, n = 76), les cris (7%, n = 76), les insultes (5%, n = 76), le comportement vexatoire (4%, n = 76), l'ignorance et l'exclusion (2%, n = 76). La [figure 35](#) illustre la répartition des actes vexatoires faisant partie du harcèlement régulier.

Figure 35 Répartition des actes vexatoires constituant le harcèlement régulier



Quant au sexe des répondants, le nombre de femmes (2,31%) non-harcelées dépasse légèrement le nombre d'hommes (0,93%); les intimidations occasionnelles se produisant mensuellement ou de temps en temps durant les six mois précédant la recherche touchent plus les femmes (50,93%) que les hommes (10,65%). En ce qui concerne le harcèlement régulier, les femmes se disent plus souvent victimes (24,54%) par rapport aux hommes (10,65%). La [figure 36](#) illustre cette tendance. Toutefois, une analyse de ces résultats doit prendre en considération la répartition inégale des femmes et des hommes dans notre échantillon.

Figure 36 Tous types de harcèlement selon le sexe des répondants



Enfin, nous avons constaté que 76 victimes de harcèlement moral subissent quotidiennement et/ou hebdomadairement en moyenne 3 actes négatifs sur 12 que nous avons proposés aux répondants dans le questionnaire.

5.5.2.1 Harcèlement lié au travail (NAQ-W)

Examinant le harcèlement lié au travail, nous dénombrons 57 personnes se disant harcelées quotidiennement ou hebdomadairement. Les actes harcelants cités par les victimes se rapportent à l'exécution des missions confiées dans les délais déraisonnablement courts, à la réalisation du travail inférieur aux compétences, une méconnaissance du point de vue personnel, une dissimulation d'information nécessaire à la réalisation des obligations professionnelles.

Parmi les victimes de NAQ-W, nous retrouvons 68% des femmes et 32% des hommes. L'âge moyen de la victime de NAQ-W est de 42 ans. Quant à la possession du pouvoir, seulement 23% des victimes occupent les postes à responsabilité. Ainsi, le fait de ne pas avoir de pouvoir dans l'organisation augmente le risque de la projection de violence contre la personne.

Enfin, en ce qui concerne le type d'établissement, la plupart des victimes travaille dans des polycliniques (71%).

5.5.2.2 Harcèlement lié à la personne (NAQ-P)

Dans notre échantillon, le harcèlement lié à la personne est moins important par rapport à celui qui est lié au travail (46 personnes interrogées). Le score le plus élevé du «NAQ-P» correspond à la diffusion des rumeurs. Le nombre de personnes critiquées quotidiennement par rapport à la qualité de travail occupe une deuxième position, succédé de remarques vexatoires et de l'exclusion sociale.

De nouveau, parmi les victimes du NAQ-P, nous retrouvons plus de femmes (74%) que d'hommes (26%). L'âge moyen de la victime est de 40 ans. Dans 78% de cas, la victime n'occupe aucun poste à responsabilité. Concernant le type d'établissement, 54% des victimes travaillent dans des polycliniques.

5.5.2.3 Harcèlement physique (NAQ-Ph)

Dans notre échantillon le harcèlement physique semble être moins dominant et est exprimé par 19 personnes. Les actes se répartissent de façon suivante : les actes les plus fréquents sont liés à l'agression spontanée, suivis de l'invasion dans l'espace personnel et de menaces physiques. 74% des victimes de NAQ-Ph sont les femmes. L'âge moyen de la victime est aux alentours de 42 ans. Dans 84% de cas la victime n'a aucun subordonné et dans 57% de cas travaille dans des polycliniques.

Synthèse :

Une analyse des résultats descriptifs nous montre que la plupart des personnes interrogées sont des victimes du NAQ-W et NAQ-P. Dans la plupart des cas, les victimes sont soumises aux délais de travail restreints et sont contraints à effectuer le travail qui n'exige pas de mobilisation des compétences professionnelles. Nous constatons une fréquence imposante des rumeurs et des reproches démunis des arguments. Les incidents du NAQ-Ph semblent être moins fréquents. Seule la présence des cris et des agressions verbales détériore significativement le climat du travail. En ce qui concerne le profil des victimes du NAQ-R, les femmes semblent être plus touchées. L'âge moyen des victimes est de 41 ans. Dans la plupart des cas, la victime n'a aucun subordonné et travaille dans une polyclinique.

5.6 Résultats par hypothèse

Lors de cette partie, nous allons tester les hypothèses que nous avons formulées dans la partie finale de notre recherche qualitative. Pour cela, nous avons opté pour deux types d'analyses : une analyse de corrélation et une analyse de régression multiple « pas à pas ».

Le test de corrélation a pour objectif de vérifier une existence d'un lien entre la variable dépendante et indépendante. Le résultat de ce test présente la force du degré de dépendance entre les variables quantitatives. Le coefficient de corrélation (r) peut varier de (-1) à (+1). Lorsque la signification statistique (p) est inférieure à 0,05, le lien entre les variables peut être considéré comme fiable (Plaisent, Bernard, et Zuccaro, 2008).

Une analyse de régression multiple « pas à pas » est appliquée lorsque nous possédons une seule variable dépendante et plusieurs variables indépendantes (Stafford 2006). La méthode de régression multiple « pas à pas » est destinée à rechercher le plus petit nombre de variables indépendantes qui expliquent le mieux la variable dépendante. Cette analyse consiste à faire entrer dans le modèle toutes les variables explicatives et les exclure pas à pas en fonction de la contribution de chacune dans le modèle¹².

Résultat du test de corrélation pour les hypothèses : 1a, 2-6, 8-10,12-15

Pour tester les hypothèses formulées dans le chapitre précédent, nous avons procédé au test de corrélation entre NAQ-W, NAQ-P, NAQ-Ph et onze facteurs organisationnels. Le tableau récapitulatif des valeurs de corrélations pour toutes les variables est joint à l'[annexe 7](#).

- **Résultat du test de corrélation pour le NAQ-W**

Dans un premier temps, nous avons effectué une analyse de corrélation pour la variable « *harcèlement moral lié au travail* ». Le [tableau 20](#) montre que la majorité des variables organisationnelles est significativement liée au NAQ-W.

¹² <http://webapps.fundp.ac.be/biostats/biostat/modules/module230/page6.html>

Tableau 20 Résultat du test de corrélation pour le NAQ-W

| Variables organisationnelles | NAQ-W |
|------------------------------|---------|
| Horaires de travail | ,152* |
| Travail avec le public | ,122 |
| Soutien social | -,331** |
| Autorité décisionnelle | -,105 |
| Justice organisationnelle | -,425** |
| Rémunération | -,195** |
| Conflit au travail | ,505** |
| Clarté de rôle | -,069 |
| Conflit de rôles | ,621** |
| Insécurité de l'emploi | ,067 |
| Laisser-faire leadership | ,337** |
| Leadership socio-émotionnel | -,322** |

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Sept variables organisationnelles sont liées significativement au NAQ-W, dont trois *négativement* :

- soutien social (-0,331, $p < 0,01$);
- justice organisationnelle (-0,425, $p < 0,01$);
- leadership socio-émotionnel (-0,322, $p < 0,01$), et

Les quatre variables suivantes montrent de liens significativement *positifs* :

- horaires de travail (0,152, $p < 0,05$);
- conflit au travail (0,505, $p < 0,01$);
- conflit de rôles (0,621, $p < 0,01$) et
- laisser-faire style de gestion (0,322, $p < 0,01$).

La rémunération démontre un lien faible (-0,195, $p < 0,01$) avec le NAQ-W, mais significatif.

Une analyse d'autres valeurs de corrélation nous permet d'affirmer qu'il n'existe pas de lien entre le NAQ-W et les variables suivantes : « travail avec le public », « autorité décisionnelle », « clarté de rôle » et « insécurité de l'emploi ».

- **Résultat du test de corrélation pour le NAQ-P**

La rémunération démontrent un lien faible (-0.194, $p < 0.01$), mais significatif (rf. [Tableau 21](#)). Pour cette dernière raison, nous proposons de ne pas rejeter cette hypothèse, mais la vérifier auprès d'un plus grand échantillon que le nôtre.

Tableau 21 Résultat du test de corrélation pour le NAQ-P

| Variables organisationnelles | NAQ-P |
|--|---------|
| Horaire de travail | ,154* |
| Travail avec le public | ,007 |
| Soutien social | -,490** |
| Autorité décisionnelle | -,347** |
| Justice organisationnelle | -,286** |
| Rémunération | -,194** |
| Conflit au travail | ,329** |
| Clarté de rôle | -,112 |
| Conflit de rôles | ,374** |
| Insécurité de l'emploi | -,013 |
| Laisser-faire leadership | ,337** |
| Leadership socio-émotionnel (participatif) | -,376** |

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Un lien *significatif positif* est observé entre le NAQ-P et :

- horaires de travail (0,154 $p < 0.05$);
- conflit au travail (0.349, $p < 0.01$);
- conflit de rôles (0.374, $p < 0.01$) et
- laisser-faire leadership (0.337, $p < 0.01$).

Un lien *significatif négatif* est observé entre le NAQ-P et :

- soutien social (-0.490, $p < 0.01$);
- justice organisationnelle (-0.286, $p < 0.01$);
- autorité décisionnelle (-0.347, $p < 0.01$);
- leadership participatif (-,376, $p < 0.01$).

Les mêmes trois variables que dans le cas du NAQ-W : « travail avec le public », « clarté de rôle » et « insécurité de l'emploi » montrent une absence de lien avec le NAQ-P.

- **Résultat du test de corrélation pour le NAQ-Ph**

Dans le [tableau 22](#) sont synthétisés les résultats du test de corrélation pour les variables organisationnelles et le harcèlement physique.

Tableau 22 Résultat du test de corrélation pour NAQ-Ph

| Variables organisationnelles | Harcèlement physique |
|-------------------------------------|-----------------------------|
| Horaires de travail | ,195** |
| Travail avec le public | ,050 |
| Soutien social | -,406** |
| Autorité décisionnelle | -,293** |
| Justice organisationnelle | -,249** |
| Rémunération | -,172* |
| Conflit au travail | ,303** |
| Clarté de rôle | -,024 |
| Conflit de rôles | ,348** |
| Insécurité de l'emploi | ,005 |
| Laisser-faire leadership | ,347** |
| Leadership socio-émotionnel | -,314** |

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Des liens *négatifs* relativement forts sont trouvés entre le NAQ-Ph et :

- soutien social (-0.406, $p < 0.01$);
- leadership socio-émotionnel (-0.314, $p < 0.01$);
- autorité décisionnelle (-0.293, $p < 0.01$), justice organisationnelle (-0.249, $p < 0.05$) et rémunération (-0.172, $p < 0.01$) corrént faiblement, mais significativement avec les intimidations régulières physiques.

Une relation *positive* est constatée entre le NAQ-Ph et les trois variables organisationnelles :

- horaires de travail (0,195, $p < 0.01$);

-
- conflit au travail (0.303, $p < 0.01$),
 - conflit de rôles (0.348, $p < 0.01$) et le
 - laisser-faire style de management (0.347, $p < 0.01$).

Aucune relation n'a été retrouvée entre le NAQ-Ph et « travail avec le public », « clarté de rôle » et « insécurité de l'emploi ».

Conclusion :

Après avoir analysé les résultats des tests des corrélations, nous remarquons que le travail avec le public, la clarté de rôle et l'insécurité de l'emploi ne sont liés à aucune forme de harcèlement moral professionnel. Par conséquent, nous rejetons les hypothèses 8, 12 et 15 (*rf. Figure 31*).

Un lien stable et significatif est relevé entre toutes les dimensions du harcèlement moral et le soutien social, le conflit au travail, le conflit de rôles et deux styles de gestion (laisser-faire et socio-émotionnel). Quant à l'autorité décisionnelle et la justice organisationnelle, elles corrélerent avec une des dimensions du harcèlement. Dès lors, nous pouvons confirmer la validité des hypothèses 2, 3, 4, 5, 10, 13, 14. La rémunération corréle faiblement, mais significativement avec toutes les trois formes du harcèlement moral. Ainsi, nous optons pour la validité de l'hypothèse 6 sous réserve de la tester auprès d'un échantillon plus important. Enfin, en prenant en considération que certaines variables organisationnelles corrélerent avec au moins une des dimensions du harcèlement moral, nous pouvons admettre qu'il existe un lien entre un environnement organisationnel (H1a) et des incidents du harcèlement moral au travail.

5.7 Test de régression « pas à pas »

Dans cette partie nous avons pour ambition d'identifier les variables organisationnelles et individuels qui expliquent le mieux le phénomène de harcèlement moral au travail. Pour cela, nous avons choisi la méthode « pas à pas » de régression multiple. Une analyse de régression multiple consiste à faire entrer dans le modèle plusieurs variables indépendantes pour rendre compte de la nature de la variable dépendante (Stafford 2006).

- *Test de régression multiple « pas à pas » pour le NAQ-W*

Pour expliquer le NAQ-W, nous avons choisi la méthode « pas à pas » de régression multiple, qui consiste à ajouter et analyser les variables indépendantes une par une. Ces mêmes variables peuvent être exclues postérieurement de l'analyse si elles ne contribuent pas significativement au modèle. Le processus s'arrête lorsqu'il ne reste aucune variable ni à ajouter ni à éliminer.

Le [tableau 23](#) indique qu'à l'issue du test de régression, seules deux variables ont été retenues dans le modèle du NAQ-W, à savoir le conflit de rôles et le conflit au travail.

Tableau 23 Résultat du test de régression pour le NAQ-W (1)

| Modèle | Variables retenues | Méthode |
|--------|--------------------|---|
| 1 | Conflit de rôles | Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100). |
| 2 | Conflit au travail | Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100). |

a. Variable dépendante : Harcèlement lié au travail

Les valeurs de R : 0,62 et 0,65 nous indiquent que les données s'ajustent au modèle de façon satisfaisante. Le conflit de rôles explique 38,8% du phénomène NAQ-W. Ensemble, le conflit de rôle et le conflit interpersonnel expliquent 42 % de NAQ-W (rf. [Tableau 24](#)).

Tableau 24 Résultat du test de régression pour le NAQ-W (2)

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,623 ^a | ,388 | ,385 | ,71934 |
| 2 | ,655 ^b | ,428 | ,423 | ,69679 |

a. Valeurs prédites : (constantes), Conflit de rôles
b. Valeurs prédites : (constantes), Conflit de rôles, Conflit au travail

Le d'ANOVA nous confirme la significativité du modèle (signification = .000) (rf. [tableau 25](#))

Tableau 25 Résultat du test de régression pour le « NAQ-W » (3)

| Modèle | Somme des carrés | ANOVA ^a | | | D | Sig. |
|--------|------------------|--------------------|--------------------|--------|---------|-------------------|
| | | ddl | Moyenne des carrés | | | |
| 1 | Régression | 69,852 | 1 | 69,852 | 134,995 | ,000 ^b |
| | Résidu | 110,216 | 213 | ,517 | | |
| | Total | 180,068 | 214 | | | |
| 2 | Régression | 77,139 | 2 | 38,569 | 79,440 | ,000 ^c |
| | Résidu | 102,929 | 212 | ,486 | | |
| | Total | 180,068 | 214 | | | |

a. Variable dépendante : Harcèlement lié au travail

b. Valeurs prédites : (constantes), Conflit de rôles

c. Valeurs prédites : (constantes), Conflit de rôles, Conflit au travail

Quant à la tolérance et au facteur d'inflation de la variance (VIF) qui mesurent le degré de colinéarité, ils sont aux normes. La tolérance élevée (>0,3) assure la colinéarité faible. Dans notre cas elle est de 0,712 et donc satisfaisante. Concernant la VIF, sa valeur doit être inférieure à 3. Par conséquent, la valeur de VIF (1,404) est acceptable (cf. [Tableau 26](#)).

Tableau 26 Résultat du test de régression pour le « NAQ-W » (4)

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. | Statistiques de colinéarité | |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|--------|-----------------------------|-------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | | Tolérance | VIF |
| 1 | (Constante) | 2,050 | ,172 | | | | |
| | Conflit de rôles | ,579 | ,050 | ,623 | 11,619 | ,000 | 1,000 |
| 2 | (Constante) | 1,882 | ,172 | | 10,924 | ,000 | |
| | Conflit de rôles | ,460 | ,057 | ,495 | 8,047 | ,000 | ,712 |
| | Conflit au travail | ,228 | ,059 | ,238 | 3,874 | ,000 | ,712 |

a. Variable dépendante : Harcèlement lié au travail

Le coefficient de Bêta figurant dans le [tableau 26](#) nous permet de formuler le modèle de NAQ-W:

$$NAQ-W = 1,882 \text{ (constante)} + 0,495 \text{ (conflit de rôles)} + 0,238 \text{ (conflit interpersonnel)}$$

– *Test de régression multiple « pas à pas » pour le NAQ-P*

Les résultats du test de régression figurant dans le [tableau 27](#) nous montrent que trois variables indépendantes, à savoir : le soutien social, le conflit de rôles et l'autorité décisionnelle, expliquent le mieux le harcèlement lié à la personne.

Tableau 27 Résultat du test de régression pour le « NAQ-P » (1)

| Modèle | Variables introduites | Méthode |
|--------|------------------------|---|
| 1 | Soutien social | Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq ,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq ,100$). |
| 2 | Conflit de rôles | Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq ,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq ,100$). |
| 3 | Autorité décisionnelle | Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq ,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq ,100$). |

a. Variable dépendante : Harcèlement lié à la personne

Le taux d'explication du modèle de NAQ-P par les variables retenues est de 31%. Le soutien social explique le phénomène à 24%, le conflit de rôle rajoute 3% de la variance expliquée et l'autorité décisionnelle contribue encore à 4% (cf. [Tableau 28](#)).

Tableau 28 Résultat du test de régression pour le « NAQ-P » (2)

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,490 ^a | ,240 | ,237 | ,63649 |
| 2 | ,526 ^b | ,277 | ,270 | ,62232 |
| 3 | ,560 ^c | ,313 | ,304 | ,60795 |

a. Valeurs prédites : (constantes), Soutien social
 b. Valeurs prédites : (constantes), Soutien social, conflit de rôles
 c. Valeurs prédites : (constantes), Soutien social, conflit de rôles, autorité décisionnelle

Les résultats d'analyse ANOVA nous confirme la significativité des statistiques au seuil de .000 pour toutes les variables explicatives (cf. [Tableau 29](#)).

Tableau 29 Résultat du test de régression pour le « NAQ-P » (3)

| Modèle | ANOVA ^a | | | | |
|--------------|--------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
| 1 Régression | 27,288 | 1 | 27,288 | 67,358 | ,000 ^b |

| | Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| | Résidu | 86,289 | 213 | ,405 | | |
| | Total | 113,577 | 214 | | | |
| | Régression | 31,474 | 2 | 15,737 | 40,635 | ,000 ^c |
| 2 | Résidu | 82,103 | 212 | ,387 | | |
| | Total | 113,577 | 214 | | | |
| | Régression | 35,591 | 3 | 11,864 | 32,098 | ,000 ^d |
| 3 | Résidu | 77,986 | 211 | ,370 | | |
| | Total | 113,577 | 214 | | | |

a. Variable dépendante : Harcèlement lié à la personne

b. Valeurs prédites : (constantes), Soutien social

c. Valeurs prédites : (constantes), Soutien social, conflit de rôles

d. Valeurs prédites : (constantes), Soutien social, conflit de rôles, autorité décisionnelle

Les valeurs de la tolérance sont toutes supérieures à 0,3 et celles de la VIF sont inférieures à 3. Ainsi, elles ne dépassent pas des limites recommandées (rf. [Tableau 30](#)).

Tableau 30 Résultat du test de régression pour le « Harcèlement lié à la personne » (4)

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. | Statistiques de colinéarité | |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|--------|-----------------------------|-------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | | Tolérance | VIF |
| 1 | (Constante) | 5,363 | ,140 | | | | |
| | Soutien social | -,445 | ,054 | -,490 | -8,207 | ,000 | 1,000 |
| 2 | (Constante) | 4,660 | ,254 | | 18,372 | ,000 | |
| | Soutien social | -,368 | ,058 | -,405 | -6,343 | ,000 | ,836 |
| | Conflit de rôles | ,155 | ,047 | ,210 | 3,288 | ,001 | ,836 |
| 3 | (Constante) | 4,893 | ,257 | | 19,006 | ,000 | |
| | Soutien social | -,294 | ,061 | -,324 | -4,842 | ,000 | ,726 |
| | Conflit de rôles | ,164 | ,046 | ,222 | 3,558 | ,000 | ,833 |
| | Autorité décisionnelle | -,177 | ,053 | -,205 | -3,337 | ,001 | ,860 |

a. Variable dépendante : Harcèlement lié à la personne

Enfin, le modèle de régression de NAQ-P se formule comme suit:

Harcèlement lié à la personne = 4,893 (constant) – 0,324 (soutien social) + 0,222 (conflit de rôles) – 0,205 (autorité décisionnelle)

– *Test de régression multiple « pas à pas » pour le NAQ-Ph*

Les variables explicatives retenues pour le modèle de NAQ-Ph sont les mêmes que pour le modèle de NAQ-P. Ensemble, elles expliquent 23% de la variance de NAQ-Ph (rf. [Tableau 31](#)).

Tableau 31 Résultat du test de régression pour le « Harcèlement physique » (1)

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,405 ^a | ,164 | ,160 | ,58538 |
| 2 | ,451 ^b | ,204 | ,196 | ,57249 |
| 3 | ,481 ^c | ,231 | ,220 | ,56391 |

a. Valeurs prédites : (constantes), Soutien social

b. Valeurs prédites : (constantes), Soutien social, conflit de rôles

c. Valeurs prédites : (constantes), Soutien social, conflit de rôles, autorité décisionnelle

Ainsi, le soutien social explique 16% de la variance de NAQ-Ph, le conflit de rôles rajoute dans le modèle 4% et l'autorité décisionnelle contribue à 2,4% dans le phénomène étudié.

Le [tableau 32](#) nous propose les indicateurs de signification des variables explicatives. Toutes sont significatives au seuil de .000 selon le résultat d'analyse ANOVA. Nous pouvons, donc, admettre une importance de toutes ces variables et passer à une étape suivante.

Tableau 32 Résultat du test de régression pour le « Harcèlement physique » (2)

| ANOVA ^a | | | | | |
|--------------------|------------------|--------|--------------------|--------|--------------------------|
| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
| 1 | Régression | 14,282 | 1 | 14,282 | 41,678 ,000 ^b |
| | Résidu | 72,988 | 213 | ,343 | |
| | Total | 87,269 | 214 | | |
| 2 | Régression | 17,788 | 2 | 8,894 | 27,137 ,000 ^c |
| | Résidu | 69,481 | 212 | ,328 | |
| | Total | 87,269 | 214 | | |
| 3 | Régression | 20,174 | 3 | 6,725 | 21,147 ,000 ^d |
| | Résidu | 67,096 | 211 | ,318 | |
| | Total | 87,269 | 214 | | |

a. Variable dépendante : harcèlement physique. b. Valeurs prédites : (constantes), Soutien social

c. Valeurs prédites : (constantes), Soutien social, conflit de rôles

d. Valeurs prédites : (constantes), Soutien social, conflit de rôles, autorité décisionnelle

Les valeurs assurant l'absence de colinéarité entre les variables sont convenables: la tolérance est supérieure à 0,3 pour le soutien social, le conflit de rôles et l'autorité

décisionnelle et le VIF est inférieur à 3 (rf. [Tableau 33](#)).

Tableau 33 Résultat du test de régression pour le « Harcèlement physique » (3)

| Coefficients ^a | | | | | | | | |
|---------------------------|------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|-----------------------------|-------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. | Statistiques de colinéarité | |
| | | A | Erreur standard | Bêta | | | Tolérance | VIF |
| 1 | (Constante) | 5,375 | ,129 | | 41,791 | ,000 | | |
| | Soutien social | -,322 | ,050 | -,405 | -6,456 | ,000 | 1,000 | 1,000 |
| 2 | (Constante) | 4,733 | ,233 | | 20,281 | ,000 | | |
| | Soutien social | -,251 | ,053 | -,316 | -4,710 | ,000 | ,836 | 1,196 |
| | conflit de rôles | ,142 | ,043 | ,219 | 3,271 | ,001 | ,836 | 1,196 |
| | (Constante) | 4,910 | ,239 | | 20,560 | ,000 | | |
| 3 | Soutien social | -,195 | ,056 | -,245 | -3,465 | ,001 | ,726 | 1,377 |
| | conflit de rôles | ,149 | ,043 | ,230 | 3,478 | ,001 | ,833 | 1,201 |
| | autorité décisionnelle | -,135 | ,049 | -,178 | -2,739 | ,007 | ,860 | 1,163 |

a. Variable dépendante : harcèlement physique

En se référant aux coefficients du [tableau 33](#), le modèle de régression du « Harcèlement physique » peut être formulé comme suit :

Harcèlement physique : 4,910 (constant) -0,245 (soutien social) +0,230 (conflit de rôles) - 0,178 (autorité décisionnelle).

Résultat du test de régression pour les hypothèses 1b, 16 – 19

Dans la présente section, nous testons le lien entre les trois types de harcèlement et plusieurs caractéristiques individuelles, telles que l'âge du répondant, le sexe, l'ancienneté et le degré de responsabilité.

Dans un premier temps, nous testons le modèle de NAQ-W en présence des variables organisationnelles ainsi que celles de contrôle. Concrètement, nous optons pour une analyse de régression multiple afin de vérifier si les variables de contrôle modulent l'effet de plusieurs variables organisationnelles sur la variable représentant le harcèlement.

A titre d'information, une variable modératrice est une variable qui module le sens et/ou la force de l'effet de X sur Y (Caceres et Vanhamme, 2003) et peut être qualitative ou quantitative (Baron et Kenny, 1986).

Il ressort de notre analyse que parmi les variables de contrôle, seul le sexe du répondant contribue à l'explication du NAQ-W (*rf. Tableau 34*).

Tableau 34 Résultat du test de régression pour le modèle « NAQ-W & Variables organisationnelles & Variables de contrôle » 1

| Modèle | Variables introduites | Méthode |
|--------|-----------------------|---|
| 1 | Conflit de rôles | Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq ,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq ,100$). |
| 2 | Conflit au travail | Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq ,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq ,100$). |
| 3 | Sexe du répondant | Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq ,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq ,100$). |

a. Variable dépendante : Harcèlement lié au travail

Variables éliminées : horaires de travail, soutien social, justice organisationnelle, style de gestion, rémunération, ambiguïté de rôle, travail avec le public, contrôle au travail, insécurité de l'emploi, poste à responsabilité, âge, ancienneté

Le conflit de rôles explique 38% de NAQ-W, le conflit au travail rajoute 4% de la variance expliquée et, enfin, le sexe du répondant contribue à 2% (*rf. Tableau 35*).

Tableau 35 Résultat du test de régression pour le modèle « NAQ-W & Variables organisationnelles & Variables de contrôle » 2

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajouté | Erreur standard d'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|------------------------------|
| 1 | ,623 ^a | ,388 | ,385 | ,71934 |
| 2 | ,655 ^b | ,428 | ,423 | ,69679 |
| 3 | ,664 ^c | ,441 | ,433 | ,69063 |

a. Valeurs prédites: (Constant), Conflit de rôles

b. Valeurs prédites: (Constant), Conflit de rôles, Conflit au travail

c. Valeurs prédites : (Constant), Conflit de rôle, conflit au travail, Sexe de répondant

Les résultats d'analyse ANOVA nous indiquent la significativité de toutes les variables du modèle NAQ-W, à savoir : le conflit de rôles, le conflit au travail et le sexe de la victime (*rf. Tableau 36*)

Tableau 36 Résultat du test de régression pour le modèle « NAQ-W & Variables organisationnelles & Variables de contrôle » 3

| Modèle | ANOVA ^a | | | | | |
|--------|--------------------|---------|--------------------|--------|---------|-------------------|
| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. | |
| 1 | Régression | 69,852 | 1 | 69,852 | 134,995 | ,000 ^b |
| | Résidu | 110,216 | 213 | ,517 | | |

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| Total | 180,068 | 214 | | | |
| Régression | 77,139 | 2 | 38,569 | 79,440 | ,000 ^c |
| 2 Résidu | 102,929 | 212 | ,486 | | |
| Total | 180,068 | 214 | | | |
| Régression | 79,427 | 3 | 26,476 | 55,507 | ,000 ^d |
| 3 Résidu | 100,642 | 211 | ,477 | | |
| Total | 180,068 | 214 | | | |

a. Variable dépendante: Harcèlement moral lié au travail

b. Valeurs prédites: (Constant), Conflit de rôles

c. Valeurs prédites: (Constant), Conflit de rôles, Conflit au travail

d. Valeurs prédites: (Constant), Conflit de rôles, Conflit au travail, Sexe du répondant

Les valeurs assurant l'absence de colinéarité entre les variables sont convenables: la tolérance est supérieure à 0,3 pour le soutien social, le conflit de rôles et l'autorité décisionnelle. Le VIF est inférieur à 3 (*rf. Tableau 37*).

Tableau 37 Résultat du test de régression pour le modèle « NAQ-W & Variables organisationnelles & Variables de contrôle » 4

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. | Statistiques de colinéarité | |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|--------|-----------------------------|-------------|
| | A | Erreur standard | | | | Bêta | Tolérance |
| 1 | (Constant) | 2,050 | ,172 | | 11,915 | ,000 | |
| | Conflit de rôles | ,579 | ,050 | ,623 | 11,619 | ,000 | 1,000 1,000 |
| 2 | (Constant) | 1,882 | ,172 | | 10,924 | ,000 | |
| | Conflit de rôles | ,460 | ,057 | ,495 | 8,047 | ,000 | ,712 1,404 |
| | Conflit au travail | ,228 | ,059 | ,238 | 3,874 | ,000 | ,712 1,404 |
| 3 | (Constant) | 1,473 | ,253 | | 5,827 | ,000 | |
| | Conflit de rôles | ,448 | ,057 | ,481 | 7,856 | ,000 | ,705 1,418 |
| | Conflit au travail | ,231 | ,058 | ,241 | 3,959 | ,000 | ,712 1,404 |
| | Sexe du répondant | ,249 | ,114 | ,113 | 2,190 | ,030 | ,989 1,012 |

a. Variable dépendante: Harcèlement lié au travail

Nous observons que la qualité du modèle de NAQ-W s'améliore en présence de « sexe » dans l'équation. Ainsi, nous pouvons stipuler que le sexe de la victime est un déterminant majeur de NAQ-W qui affecte le lien entre ce dernier et les variables

organisationnelles.

Dans un deuxième temps, nous avons réalisé la même analyse de régression pour tester les variables de contrôle dans les modèles de NAQ-P et NAQ-Ph. Il s'est avéré, qu'aucune variable de contrôle n'améliore le score de la variance expliquée de NAQ-P et NAQ-Ph.

Enfin, dans un troisième temps, nous avons procédé à la détermination du rôle de sexe de la victime dans l'escalade de NAQ-W. L'objectif de cette étape consistait à diviser notre échantillon (n = 216) en fonction du sexe des répondants et à tester le modèle suivant dans chaque sous échantillon :

$$Y (NAQ-W) = a + \beta x + \beta x_1 + \beta x_2 + \beta x_n + \beta z, (\text{modèle « NAQ/Sexe »}) \text{ où}$$

a – constante

β – coefficient de régression

x_1, x_2, x_n – variables organisationnelles

z – variable binaire « sexe du répondant »

Le test du modèle « NAQ/Sexe » dans un échantillon composé uniquement de femmes nous offre la valeur de $R^2 = ,398$ (rf. [Tableau 38](#)). Nous constatons que le conflit de rôles contribue significativement dans l'explication du NAQ-W dans le sous-échantillon de femmes ($\beta = .542, p = .000$), tandis que le soutien social diminue le risque d'être harcelée ($\beta = -.176, p = .008$). Les coefficients de la tolérance, de la VIF, ainsi que de la significativité de résultats sont satisfaisants (rf. [Tableau 41](#), [Annexe 8](#))

Tableau 38 Le résultat du test de régression pour le sous-échantillon « femmes »

| Modèle | R | | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--|--------|---------------|---------------------------------|
| | sexe = femme | | | | |
| 1 | ,610 ^a | | ,372 | ,368 | ,66340 |
| 2 | ,631 ^b | | ,398 | ,391 | ,65129 |

a. Variable prédite: (Constant), Conflit de rôles
b. Variable prédite: (Constant), Conflit de rôles, Soutien social

La valeur du coefficient de détermination obtenue dans un échantillon composé d'hommes se montre plus importante $R^2 = ,534$ (rf. [Tableau 39](#)). Il semble clair que deux variables organisationnelles contribuent positivement dans l'explication du NAQ-W dans le sous échantillon masculin, à savoir : le conflit au travail ($\beta = .440, p = .002$) et le conflit de

rôles ($\beta = .366$, $p = .008$). Les coefficients de la tolérance, de la VIF et de la significativité de résultats obtenus pour un échantillon composé d'hommes sont tous significatifs et présentés dans l'[annexe 8](#) (rf. [Tableau 42](#)).

Tableau 39 Le résultat du test de régression pour le sous-échantillon « hommes »

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| | sexe = homme | | | |
| 1 | ,675 ^a | ,455 | ,443 | ,83698 |
| 2 | ,731 ^b | ,534 | ,514 | ,78238 |

a. Variable prédite: (Constant), Conflit au travail

b. Variable prédite: (Constant), Conflit au travail, Conflit de rôles

La comparaison des coefficients de détermination, obtenus à la suite du test du modèle « *NAQ/Sexe* » dans deux sous-échantillons : « hommes » et « femmes » montre un impact considérable du sexe de la victime sur son expérience de harcèlement moral lié au travail (rf. [Formule 1](#)). Nous observons également que l'impact des variables organisationnels change en fonction du sexe des répondants. Il s'est avéré que le fait d'être un homme augmente la probabilité d'être harcelé. Ainsi, nous pouvons déclarer avec une certitude que le sexe joue un rôle du modérateur dans le modèle où la variable expliquée est présentée par le NAQ-W et les variables explicatives sont les caractéristiques organisationnelles.

$$\Delta R^2 = R_{hommes}^2 - R_{femmes}^2 ; (\text{Formule 1})$$

$$\Delta R^2 : ,534 - ,398 = ,136$$

Compte tenu des résultats de notre étude quantitative, nous attestons qu'il existe un lien entre les facteurs organisationnels et les incidents de harcèlement moral dans le secteur hospitalier ukrainien. Cette conclusion nous autorise à valider une hypothèse «1b». Parmi les facteurs organisationnels, trois variables sur onze (travail avec le public, la clarté de rôle et l'insécurité de l'emploi) ne corrélaient avec aucune forme de harcèlement moral. La plus forte relation s'établit entre le NAQ-W et le conflit de rôles. La plus faible relation concerne le lien entre trois formes de harcèlement moral et la rémunération. Quant aux variables individuelles, le sexe de la victime module l'effet des variables organisationnelles sur le NAQ-W. Le récapitulatif des hypothèses testées figure dans le [tableau 40](#).

Tableau 40 Résultats par hypothèse

| Nº | Hypothèses | Validation |
|-----|--|-------------------------------|
| H1a | Il existe un lien entre les facteurs organisationnels et le harcèlement moral | validée |
| H1b | Il existe un lien entre les facteurs individuels et le harcèlement moral | validée |
| H2 | Il existe un lien entre les horaires de travail et le harcèlement moral au travail | validée |
| H3 | Il existe un lien entre le soutien social et le harcèlement moral | validée |
| H4 | Il existe un lien entre la justice organisationnelle et le harcèlement moral | validée |
| H5 | Il existe un lien entre le style de gestion et le harcèlement moral | validée |
| H6 | Il existe un lien entre la rémunération et le harcèlement moral | validée |
| H7 | Il existe un lien entre et le climat social et le harcèlement moral | échelle de mesure invalide |
| H8 | Il existe un lien entre l'ambiguïté de rôle et le harcèlement moral | rejetée |
| H9 | Il existe un lien entre les changements organisationnels et le harcèlement moral | exclue d'analyse délibérément |
| H10 | Il existe un lien entre le conflit interpersonnel et le harcèlement moral | validée |
| H11 | Il existe un lien entre la charge de travail et le harcèlement moral | échelle de mesure invalide |
| H12 | Il existe un lien entre le travail avec le public et le harcèlement moral | rejetée |
| H13 | Il existe un lien entre le conflit de rôles et le harcèlement moral | validée |
| H14 | Il existe un lien entre le contrôle au travail et le harcèlement moral | validée |
| H15 | Il existe un lien entre l'insécurité de l'emploi et le harcèlement moral | rejetée |
| H16 | Le sexe a un modérateur pour les variables « harcèlement moral au travail » et les facteurs organisationnels | validée |
| H17 | Le poste à responsabilité a un impact sur le lien entre le harcèlement moral au travail et les facteurs organisationnels | rejetée |
| H18 | L'âge a un effet sur le lien entre le harcèlement moral au travail et les facteurs organisationnels | rejetée |
| H19 | L'ancienneté a un d'impact sur le lien entre le harcèlement moral au travail et les facteurs organisationnels | rejetée |

Conclusion

Durant le sixième chapitre de notre thèse, nous avons procédé à une analyse quantitative de données relatives au harcèlement moral dans le secteur hospitalier ukrainien.

Dans un premier temps, nous nous sommes assurés que l'échelle de mesure construite est bien exploitable. Pour cela, l'analyse d'alpha de Cronbach et l'analyse factorielle en composantes principales ont été réalisées. Une fois cette étape validée, nous avons passé à une analyse descriptive des données. Cette deuxième phase de la recherche nous a montré que l'acte de NAQ-W le plus répandu est celui de deadline irraisonnable qui fait souffrir 12,5% des salariés interrogés. Les déclarations relatives au NAQ-P proviennent de 10,6% victimes souffrant de diffusion des fausses informations. Enfin, les actes du NAQ-Ph semblent être moins fréquents parmi les répondants de notre échantillon avec 2,8% des victimes.

Dans un troisième temps, nous avons effectué plusieurs tests statistiques qui visaient à établir un lien entre le harcèlement moral et l'environnement organisationnel. A l'issue de ces tests, neuf hypothèses ont eu la confirmation. Dorénavant, nous pouvons déclarer que dans un milieu médical ukrainien, les facteurs qui contribuent au développement de harcèlement moral sont : le laisser-faire leadership, le conflit interpersonnel et le conflit de rôles. Au contraire, la présence du soutien social, de la justice organisationnelle, du leadership participatif et de la rémunération satisfaisante diminue le risque de harcèlement moral au travail.

Enfin, nous avons voulu savoir quels sont les facteurs organisationnels expliquant le mieux le harcèlement moral dans le contexte ukrainien. Ainsi, les variables prédictives de NAQ-W sont le conflit de rôles et le conflit interpersonnel qui accumulent 42% de la variance de NAQ-W. Quant au NAQ-P, nous avons pu mettre en exergue trois variables : le soutien social, le conflit de rôles et l'autorité décisionnelle qui expliquent ensemble 31% de NAQ-P. Le harcèlement physique est mieux prédit par les mêmes trois facteurs contribuant au harcèlement lié à la personne.

Il s'est avéré que le sexe du répondant module l'effet des facteurs organisationnels sur le harcèlement moral au travail.

CHAPITRE VI DISCUSSION DES RÉSULTATS

Plan du Chapitre VI

| | |
|--|-----|
| Introduction | 226 |
| 6.1 Retour sur les caractéristiques d'échantillons | 226 |
| 6.2 Retour sur les résultats d'études empiriques | 227 |
| 6.2.1 Discussion des résultats de l'étude qualitative..... | 227 |
| 6.2.1.1 Retour sur les antécédents organisationnels du harcèlement moral..... | 227 |
| 6.2.1.2 Retour sur le profil des personnes participées dans l'étude qualitative et les thèmes abordés | 228 |
| 6.2.1.3 Retour sur une expérience de harcèlement moral vécue par les répondants..... | 229 |
| 6.2.1.4 Retour sur les réponses face au harcèlement moral | 229 |
| 6.2.1.5 Retour sur les conséquences de harcèlement moral | 230 |
| 6.2.2 Discussion des résultats de l'étude quantitative..... | 230 |
| 6.2.2.1 Retour sur la méthode de mesure de harcèlement moral | 230 |
| 6.2.2.2 Retour sur le nombre de victimes de harcèlement moral..... | 231 |
| 6.2.2.3 Retour sur le rôle des caractéristiques démographiques et celles du travail dans les incidents de harcèlement moral..... | 232 |
| 6.2.2.4 Retour sur le rôle des facteurs organisationnels dans les incidents de harcèlement moral..... | 233 |
| Conclusion..... | 241 |

Introduction

Au cours du chapitre précédent nous avons réalisé une étude quantitative qui nous a permis de tester les hypothèses formulées. Nous avons obtenu ainsi de nouvelles données relatives au nombre de victimes de harcèlement moral dans le secteur médical ukrainien, ainsi qu'au rôle de l'environnement et de l'organisation du travail au sein du phénomène étudié.

Dans le présent chapitre, nous nous fixons pour objectif de présenter les principales étapes de nos études qualitatives et quantitatives. Nos discussions s'articulent autour de deux axes. Le premier se rapporte aux caractéristiques de nos échantillons. Le deuxième renvoie à la discussion des résultats d'études qualitative et quantitative.

6.1 Retour sur les caractéristiques d'échantillons

Dans une première phase de notre étude empirique, nous avons opté pour une étude qualitative par le biais de l'entretien. Ce choix nous a semblé important au vu de l'absence d'information sur le terrain et ses modalités de fonctionnement. La collecte de données nous a permis de formuler certaines hypothèses, de créer un modèle de recherche propre au terrain et d'élaborer un questionnaire.

Concernant notre échantillon pour l'étude qualitative, nous avons interrogé douze personnes dont cinq représentent le personnel médical et sept représentent le personnel non-médical (infirmières et sages-femmes). Il convient de souligner que les spécialistes médicaux sont plus nombreux à travailler dans le secteur de la santé ukrainien par rapport au personnel non-médical. En 2013, le nombre total de médecins pratiquants (toutes spécialités confondues) correspondaient à 225 000, alors que le nombre du personnel non-médical s'élevait à 464 000¹³.

Quant à notre deuxième échantillon pour l'étude quantitative, il a été composé de 216 répondants, dont 78% sont les femmes et 22% sont les hommes. De nouveau, la répartition des femmes et des hommes dans l'échantillon est conforme au nombre de femmes et d'hommes dans le secteur médical en Ukraine. Ainsi, selon les dernières études du Comité

¹³ www.ukrstat.gov.ua

national de statistique (UkrStat) menées en 2013, les femmes représentent environ 83% du personnel médical et non-médical ukrainien. À l'issue de cette observation, nous pouvons déclarer que notre échantillon est représentatif car ses caractéristiques reflètent la structure du personnel du secteur médical et non-médical ukrainien.

Néanmoins, il convient de souligner certaines faiblesses de notre échantillon. Étant donné que les régions occidentales et orientales ukrainiennes sont culturellement différentes, il se peut que notre échantillon ne représente pas le comportement et le vécu des spécialistes de l'Ouest du pays. Ainsi, il serait intéressant d'analyser les incidents du harcèlement moral au travail dans les organisations médicales localisées à l'Ouest de l'Ukraine.

Il se peut aussi que la crise économique et le conflit politique récent aient influé sur la perception et sur la sensibilité de la population ukrainienne. Il faut également prendre en considération que les habitants des régions de l'Est et du Sud de l'Ukraine ont été plus concernés par le conflit territorial que ceux de l'Ouest, ce qui aurait pu affecter leur équilibre émotionnel. Il reste donc probable, que la réalisation d'une étude similaire auprès des spécialistes résidant dans d'autres zones géographiques du pays présenterait un résultat différent.

6.2 Retour sur les résultats d'études empiriques

6.2.1 Discussion des résultats de l'étude qualitative

Dans les sections suivantes nous résumons les principaux résultats de notre étude qualitative. Nous commençons par les antécédents organisationnels du harcèlement moral et par le profil des personnes devenues victimes du harcèlement moral. Nous nous arrêtons ensuite sur le comportement, les réponses et les conséquences du harcèlement moral dans le secteur hospitalier ukrainien.

6.2.1.1 Retour sur les antécédents organisationnels du harcèlement moral

L'organisation du travail a été évaluée globalement comme négative par l'ensemble des personnes interrogées. Le manque de spécialistes compétents, le manque d'approvisionnement et de ressources financières ont été cités parmi les points faibles de l'organisation du travail. En revanche, une hypothèse de l'impact des ressources financières

restreintes sur les incidents du harcèlement moral n'a pas eu d'avancement, puisque le manque de moyens financiers reflète plutôt une politique gouvernementale qu'organisationnelle. Un autre point négatif relevé est une charge psychologique qui découle du rythme de travail, de la communication tendue avec les patientes, et des conflits interpersonnels encouragés par les supérieurs hiérarchiques. La charge physique est moins fréquente, mais évaluée comme très difficile à supporter par des personnes concernées. Une ambiance générale est aussi brisée par l'injustice et les conditions environnementales inappropriées. Le bruit et la chaleur sont les deux principales sources d'inconfort des personnes interrogées.

Concernant l'organisation du travail, les répondants mettent en avant une ambiguïté des tâches prescrites et une conflictualité significative dans les équipes des femmes. Les changements organisationnels sont aussi évalués négativement. Les répondants les associent à une innovation technologique et au caractère instable des programmes de soins ministériels.

Enfin, les personnes interviewées se sont exprimées plutôt positivement sur deux facteurs organisationnels. Il s'agit du soutien social et du contrôle organisationnel. Le dernier a reçu une estimation correcte. Les répondants pensent avoir assez d'autonomie qui leur permet de solutionner les problèmes sous leur propre responsabilité. Quant au soutien social, il est décrit comme modéré. Nous avons ressenti sa présence dans les équipes de travail du personnel non-médical. Le soutien et la solidarité entre les médecins se proclament dans les situations extrêmes, tandis que les quotidiens sont marqués par l'individualisme et une quasi-absence de compassion pour les collègues en difficulté.

6.2.1.2 Retour sur le profil des personnes participées dans l'étude qualitative et les thèmes abordés

Après avoir analysé le verbatim des répondants, nous avons constaté que la plupart de propos sont formulés par des femmes. Elles s'expriment plus facilement, elles abordent le maximum de points relatifs au travail et leurs commentaires sont plus riches en information. Nous nous sommes également aperçus qu'elles évaluent l'environnement de travail plus négativement que les hommes.

Quant à la profession exercée, nous avons remarqué que les médecins préfèrent illustrer leur vécu par des exemples, tandis que les infirmières citent brièvement les incidents

douloureux et les facteurs qui y ont contribué.

Enfin, les spécialistes âgés et ceux qui ont une ancienneté importante apportent plus d'information sur le sujet par rapport aux jeunes collègues et novices.

6.2.1.3 Retour sur une expérience de harcèlement moral vécue par les répondants

Durant les entretiens avec le personnel hospitalier, nous avons constaté la présence de quinze techniques de harcèlement moral. La certitude de considérer ces actes négatifs comme du harcèlement moral est venue après s'être assuré que leur caractère était permanent et qu'ils nuisaient au bien-être des interviewés. Les actes en questions ont été répartis en cinq classes de mobbing selon Leymann (1996), allant du préjudice psychologique aux dommages physiques. De nouveau, les femmes, les médecins et le personnel ancien se retrouvent parmi les personnes touchées par le harcèlement moral.

6.2.1.4 Retour sur les réponses face au harcèlement moral

Au cours de nos entretiens, nous avons pu mettre en évidence la présence de différentes réactions des victimes face au harcèlement. En revanche, nous n'avons pas repéré la présence des réponses organisationnelles dans les commentaires de nos interviewés. Néanmoins, le climat conflictuel soutenu par plusieurs supérieurs hiérarchiques nous laisse supposer que la politique de la lutte contre le harcèlement est absente dans l'établissement où notre recherche a eu lieu.

En ce qui concerne les réponses individuelles, nous avons relevé une réaction, qui n'a pas été éclairée suffisamment dans la littérature contemporaine. Il s'agit de l'indifférence des victimes face aux attaques psychologiques. La durée importante des attaques ainsi que l'impossibilité de changer d'emploi facilement font que la victime s'habitue au traitement indigne, au climat inhospitalier et le perçoit comme un élément inévitable de son activité professionnelle. Enfin, le deuxième type de réponse relevée est celui de la contre-agression qui retrouve ces racines dans une approche interactionniste de l'agression humaine (Neuman et Baron 2010).

6.2.1.5 Retour sur les conséquences de harcèlement moral

Dans notre échantillon, le harcèlement psychologique est accompagné de l'état de stress élevé du personnel médical. Les conflits réguliers, l'ambiguïté des tâches prescrites et la critique injustifiée stigmatisent les victimes qui sont souvent déjà frustrées par la nature de travail. La tension durable provoque un turnover essentiellement des jeunes salariés et pousse les anciens à démissionner prématurément. Le lien entre le vécu du harcèlement et le stress s'accorde en quelque sorte avec les résultats de l'étude de Figueiredo-Ferraz, Gil-Monte, et Olivares-Faúndez (2015) qui fournit des éléments suggérant que le harcèlement moral augmente considérablement les symptômes dépressifs des victimes.

En revanche, le modèle des conséquences du harcèlement moral dans le secteur hospitalier ukrainien nous semble incomplet. Il semble qu'il manque une étape entre un état de stress ressenti par les victimes et le turnover. Cependant, aucune revendication n'a été prononcée par les répondants suite au vécu du stress au travail. Nous pouvons expliquer l'absence d'une étape supplémentaire entre un état de stress ressenti par les victimes et le turnover par le phénomène de présentéisme. Selon Brun et Lamarche (2006), seulement 2 à 3% des personnes qui présentent des troubles psychologiques s'absentent du travail alors que parmi celles qui restent au travail, 40% présentent des signes de détresse psychologique élevée, ayant la répercussion sur la réalisation et la qualité de leur travail.

6.2.2 Discussion des résultats de l'étude quantitative

6.2.2.1 Retour sur la méthode de mesure de harcèlement moral

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi la méthode behavioriste de mesure du harcèlement moral au travail. Ce choix est expliqué par la liberté de l'interprétation des actes du harcèlement par des personnes interviewées. La méthode d'auto-étiquetage a été écartée par la crainte que la présence de définition du harcèlement moral puisse détourner les acteurs du terrain et provoquer la méfiance, la peur de s'exprimer honnêtement. D'autant plus qu'en Ukraine la législation en matière de la protection des victimes et des témoins de harcèlement est absente.

6.2.2.2 Retour sur le nombre de victimes de harcèlement moral

Dans cette section, nous allons discuter les résultats relatifs au nombre de victimes de harcèlement dans le secteur médical ukrainien. La comparaison de ces résultats avec ceux qui sont obtenus dans d'autres contextes géographiques s'avère difficile, les méthodologies utilisées étant différentes, et les champs explorés très vastes. Toutefois, nous procédons à une analyse de la dynamique du harcèlement moral en sélectionnant les études exploitant la même échelle de mesure du harcèlement, à savoir l'échelle NAQ-Einarsen et le critère de fréquence des actes négatifs de Leymann.

Ainsi, nous constatons que le taux de harcèlement le moins important est observé en Belgique. Une analyse des réponses des salariés de 30 organisations belges fait apparaître 2,8% (n = 9363) de victimes (G. Notelaers et al., 2012). Le taux de victimes ressortissant du secteur de l'éducation canadienne atteint 5,3 % (n = 133), (Claybourn 2011). La Norvège figure en troisième position. Une étude réalisée par Matthiesen et Einarsen (2007) fait apparaître 8% de personnes harcelées parmi les salariés de six syndicats professionnels. Le même taux de victimes (n = 594) s'établit dans les compagnies maritimes norvégiennes, selon une étude de Nielsen (2013). Le pourcentage de victimes (12,4% ; n = 193) parmi les salariés coréens est quasiment le même (Seo 2013) qu'au Danemark (13% ; n = 186), (Agervold et Gemzøe, 2004). Enfin, en Estonie, nous dénombrons 22% (n = 1748) de victimes (Tambur et Vadi 2012) et en Finlande 24,1% (n = 385) (Salin 2001).

Les résultats descriptifs de notre étude quantitative montrent que le pourcentage de victimes du harcèlement (35%, n = 216) est le plus élevé parmi les pays cités ci-dessus. Sur 216 répondants, seulement 3% n'ont jamais été victimes du harcèlement, tandis que 62% des interviewés se disent harcelés occasionnellement. Les résultats de l'étude sur le mobbing menée en Slovénie, géographiquement et culturellement proche de l'Ukraine, montrent des chiffres assez proches. Ainsi, 63% des personnes ayant participé à l'enquête subissent des intimidations de temps en temps, 24% quotidiennement et/ou hebdomadairement et 13% ne sont pas concernées par le phénomène (Mumel et al., 2015).

6.2.2.3 Retour sur le rôle des caractéristiques démographiques et celles du travail dans les incidents de harcèlement moral

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent, nous dénombrons à peu près 80% de femmes dans chaque type d'établissement et 20% d'hommes. Quant au rôle du sexe des salariés dans les incidents du harcèlement moral, les avis des chercheurs sont divergents. Les femmes se disent harcelées plus souvent que les hommes dans de nombreuses études (Libby L. Cole et al. 1997). Nos études empiriques confirment cette tendance. En revanche, en comparant les résultats concernant le nombre de victimes en fonction du sexe, il faut prendre en considération la répartition de répondants en fonction du sexe dans les échantillons exploités.

Cependant, Baillien et al. (2006) affirme que les hommes sont autant victimes que les femmes de harcèlement moral, mais le fait d'avoir plus d'hommes dans l'organisation accroît le risque du harcèlement moral pour les hommes. Cette tendance s'explique par le fait que les hommes sont plus censés être sévères envers les hommes qu'envers les femmes (Hoel et Cooper, 2000; Baillien et al., 2006). Dans la plupart des cas étudiés, il semblerait que les hommes sont plus susceptibles d'être l'auteur de l'agression (Hauge, Skogstad, et Einarsen, 2009) ou d'exprimer le comportement d'une victime provocatrice (Matthiesen et Einarsen, 2007).

Quant à l'âge des victimes de harcèlement moral, les études récentes semblent attester que les jeunes travailleurs sont plus vulnérables au harcèlement que les autres (Bué et al., 2008; De Cuyper et al., 2009; Demir et Rodwell, 2012; Reknes et al., 2013). Les personnes entre 16 et 24 ans (12,4%) et 35 et 44 ans (11,5%) sont plus disposées au risque d'être harcelées. Ce risque décroît avec l'âge pour aboutir à 8,1% pour les personnes ayant plus de 55 ans (Hoel et Cooper, 2000; Hacourt et Thomaz, 2005). Dans une étude exploratoire menée en Corée du Sud (Seo, 2013), les jeunes employés jugeaient leur environnement de travail plus hostile (19%) comparativement à leurs collègues âgés (5,9%). Selon Moreno-Jiménez et al. (2014), les groupes de personnes avec une ancienneté importante (8-15 ans) présentent moins de risque d'être victime de harcèlement par rapport aux débutants. En revanche, les résultats de notre étude qualitative s'opposent à cette tendance. Les personnes de 41-60 ans avec une ancienneté de 20 à 40 ans se plaignent plus souvent des actes d'intimidations. Néanmoins, une analyse de régression ne confirme pas le lien entre l'âge, l'ancienneté des

victimes et le harcèlement moral.

Le degré de responsabilité de la personne semble également avoir un impact sur le harcèlement moral. La pression psychologique peut être particulièrement ressentie par les salariés subordonnés qui assument toute la frustration et le stress de leurs supérieurs. Une étude de Hoel et Cooper, (2000) montre que dans 74,7% des cas, l'agresseur est un supérieur hiérarchique. Idem pour les études de Djurkovic et al. (2008) – 58% des cas; Quine (2001) – 59% des cas; Rayner (1997) – 74 % des cas. Dans une étude lituanienne de Zukauskas et Veinhardt (2015) près de deux tiers des subordonnés souffrent des chicaneries et d'actes discriminatoires. Après avoir analysé les réponses de 335 participants, Djurkovic, McCormack, et Casimir (2008) observent que 58% des agresseurs était en position supérieure par rapport à la personne agressée. Les données descriptives de notre étude quantitative indiquent que les salariés-subordonnés sont quatre fois plus touchés par le harcèlement quotidien et hebdomadaire. En revanche, cette dépendance n'a pas été confirmée par les résultats d'analyse de corrélation Pearson.

Quant aux horaires de travail, le résultat de notre étude quantitative est en lien avec ceux qui sont obtenus par des chercheurs dans d'autres contextes géographiques. Ainsi, le travail supérieur à 40h par semaine (Carnero, Martinez, et Sanchez-Mangas, 2010), les horaires atypiques et ceux de nuit (Bué et al., 2008) contribuent à l'accroissement du risque d'être harcelé. Dans le cadre de notre étude, nous avons retrouvé un lien positif entre trois dimensions du harcèlement et les horaires de travail. Cela peut être expliqué par le fait que seulement 2% (n = 216) des personnes interrogées travaillent 40h par semaine et dépassent la durée légale du travail, tandis que 82,2 % des salariés exercent le double de son service hebdomadaire (82,2h). À cela s'ajoutent la charge des horaires nocturnes et celle des week-ends.

6.2.2.4 Retour sur le rôle des facteurs organisationnels dans les incidents de harcèlement moral

Discussion de l'hypothèse 1a

Le but principal de notre recherche consistait à mettre la lumière sur l'impact des facteurs organisationnels sur le harcèlement moral au travail. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude qualitative et une étude quantitative auprès de salariés du secteur médical ukrainien.

Au cours de la première étude qualitative, nous nous sommes aperçus que les personnes se plaignaient du climat social, de conflits fréquents et du comportement abusif des collègues, ce qui provoque souvent un dysfonctionnement dans l'organisation du travail. À l'aide du logiciel de traitement de données qualitatives N-vivo, nous avons procédé à la vérification de l'existence de liens entre les actes du harcèlement et les caractéristiques de l'environnement organisationnel. Il s'avère que 14 facteurs d'origine organisationnelle sont corrélés avec des gestes humiliants : les contraintes organisationnelles, l'ambiguïté de rôle, les changements organisationnels, les conditions environnementales, la justice organisationnelle, le soutien social, le leadership, le conflit organisationnel, le climat social, les horaires de travail, la charge de travail, le contrôle au travail, le travail avec le public et la rémunération. Nous avons repris dix de ces facteurs pour formuler les hypothèses de recherche. La première conclusion tirée de l'analyse quantitative concerne le lien significatif entre le harcèlement professionnel et huit variables organisationnelles : le soutien social, l'autorité décisionnelle, la justice organisationnelle, la rémunération, le conflit au travail, le conflit de rôles et deux types de leadership.

Lors de l'étape d'analyse quantitative, nous nous sommes intéressés à la contribution des facteurs organisationnels à l'explication du harcèlement moral. Il apparaît que 42% de la variance du NAQ-W est expliquée par deux formes du conflit : interpersonnel et celui de rôles. En revanche, le NAQ-P et le NAQ-Ph ne sont pas expliqués par les mêmes variables. Pour ces deux dernières formes de harcèlement, la priorité est donnée aux trois facteurs explicatifs : le soutien social, le conflit de rôles et l'autorité décisionnelle.

Discussion de l'hypothèse 2

La deuxième hypothèse que nous avons formulée concerne les horaires de travail. D'après les résultats de recherche de Bué et al. (2008), les horaires atypiques, le service de nuit ainsi que les durées excessives du temps de travail constituent les risques organisationnels. Les données descriptives de notre échantillon nous montrent que les horaires de 2% de nos répondants correspondent à la durée légale du travail en Ukraine. Quant aux autres 98% restant, ils dépassent le plafond horaire réglementé par la loi du travail. Cette tendance est similaire pour les hôpitaux et les polycliniques et constitue une menace pour la santé physique et mentale des salariés. Les propos des personnes interviewées viennent en appui. Selon les témoignages, les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées. Ce

déséquilibre « efforts/ récompenses » au travail est susceptible d'affecter une évaluation de l'environnement faite par le salarié, de provoquer un état de stress (Siegrist, 1996) et d'augmenter le risque de harcèlement moral. Le test de corrélation significatif nous confirme l'existence d'un lien entre les trois types de harcèlement et les horaires de travail dans le contexte ukrainien. Il paraît entre autres que le NAQ-Ph est mieux prédit par les horaires de travail ($r = -,195$; $p < 0.001$) que le NAQ-W ($r = -,152$; $p < 0.01$) et le NA-P ($r = -,154$; $p < 0.01$).

Ce résultat est en concordance avec les idées de P. Warr (1987), selon lequel un excès des heures de travail contribue à une augmentation de charge et détériore la santé mentale des salariés.

Discussion de l'hypothèse 3

En nous inspirant de la théorie générale de la tension (Agnew 2001), nous supposons qu'il existe un lien entre le soutien social et le harcèlement professionnel. Pour vérifier cette supposition, nous avons effectué un test de corrélation pour trois formes de harcèlement. Le test montre un lien significativement négatif entre les variables. Le coefficient le plus élevé est observé entre le soutien social et le NAQ-P ($r = -.490$; $p < 0.01$), suivi du NAQ-Ph ($r = -.406$; $p < 0.01$) et du NAQ-W ($r = -.331$; $p < 0.01$). Nous avons ensuite analysé la contribution du soutien social au processus de harcèlement moral. Le test de régression multiple « pas à pas » atteste que seuls NAQ-P ($\beta = -.490$, $p = .000$) et le NAQ-Ph ($\beta = -.405$, $p = .000$) peuvent être expliqués par le manque de soutien. Dès lors, nous affirmons que le soutien des collègues et du supérieur hiérarchique est un facteur permettant aux salariés de diminuer l'effet néfaste des attaques psychologiques. Notre résultat est en concordance avec celui de Demir, Rodwell, et Flower (2013) obtenu dans une étude auprès des spécialistes de la santé australiens. Seul le support du supérieur ($\beta = -0.19$; $p = 0.01$) a montré une contribution significative à l'explication du harcèlement moral.

Cette régularité peut indiquer que pour les spécialistes de la santé, le soutien social dans des situations stressantes est un élément primordial. Le test de régression multiple nous confirme que dans le contexte ukrainien le soutien des collègues et du supérieur reste un élément essentiel diminuant l'impact négatif du harcèlement moral.

Discussion de l'hypothèse 4

La quatrième hypothèse que nous avons formulée renvoie au lien entre la justice organisationnelle et le harcèlement moral au travail. En accord avec une approche interactionniste (Neuman et Baron, 2010), nous présumons que la justice détermine les conditions d'expression d'agressions et qu'elle est liée négativement au harcèlement professionnel. Le harcèlement est plus significatif dans les établissements où les agresseurs ne sont pas suffisamment sanctionnés ou bien favorablement traités. Ce qui peut être interprété par les victimes comme de l'injustice (Hutchinson et al., 2010). Afin de tester cette hypothèse dans le contexte ukrainien, nous avons réalisé une analyse de corrélation bivariée. Cette dernière révèle une relation négative entre la justice organisationnelle et le harcèlement moral au travail. Cela signifie que les organisations où les salariés sont traités de manière injuste se présentent comme un terrain propice à des pratiques harcelantes. La plus forte relation s'établit entre la justice organisationnelle et le NAQ-W ($r = -.425, p < 0.01$).

Discussion de l'hypothèse 5

La cinquième hypothèse de notre modèle vise à tester la relation entre le harcèlement moral et le style de gestion dans l'organisation. Pour cela, nous avons décomposé la variable leadership en deux sous-variables de nature différente : le leadership constructif et le style de gestion « laisser-faire ». Le test de corrélation bivariée révèle un lien significativement positif entre les trois types de harcèlement et le style « laisser-faire ». Notre conclusion rejoint celle de Nielsen (2013), qui suggère que les personnes exprimant un niveau de laisser-faire leadership élevé souffrent trois fois plus souvent du harcèlement moral (OR = 3.25; 95% CI = 2.21–3.25).

A l'inverse, le leadership socio-émotionnel est lié aux mêmes formes de harcèlement mais de façon négative. Cela signifie que la confiance, le soutien et la bonne entente entre le supérieur et les subordonnés préviennent et adoucissent les effets néfastes du harcèlement. Nos résultats sont en accord avec ceux de Hauge, Skogstad, et Einarsen (2007) qui constatent une contribution faible mais significative du leadership constructif au NAQ-W ($\beta = .07, p < .01$).

Discussion de l'hypothèse 6

La rémunération en tant que telle est rarement citée dans la littérature sur le harcèlement moral, bien que son impact soit souvent discuté dans les travaux relatifs à la

santé mentale au travail. Le montant du revenu est cité comme étant un risque psychosocial (Inan 2015) capable d'entraîner du stress chez l'individu. Selon Warr (1987), la rémunération peut être subdivisée en trois éléments capables d'impacter la santé mentale des salariés : le niveau de revenu, l'adéquation de la rémunération au poste et aux contributions fournies, la continuité de la paie et la justice perçue à l'égard du versement du salaire. La rémunération figure souvent dans le verbatim des personnes que nous avons interviewées. Les participants expriment de la peine à l'égard d'un montant de revenu faible. De même, une analyse des réponses de 216 personnes impliquées dans notre étude quantitative indique un lien significativement négatif entre la rémunération et les trois types de harcèlement. Dès lors, nous affirmons que plus la rémunération est élevée, moins le harcèlement se produit dans l'organisation.

Discussion de l'hypothèse 8

Selon la huitième hypothèse, il existe une relation entre le harcèlement et la clarté de rôles. Cette hypothèse a été incluse dans le modèle puisque deux interviewés se sont exprimés durant les entretiens sur la prescription des directives et sur des ordres ambigus. Malgré ce constat, l'hypothèse 8 a été rejetée lors de la recherche quantitative pour des raisons de faible significativité et de non contribution à l'explication du phénomène. Le test de corrélation donne les coefficients suivants : harcèlement lié au travail ($r = -.069$, $p = ns$), harcèlement lié à la personne ($r = -.112$, $p = ns$), harcèlement physique ($r = -.024$, $p = ns$). Notre conclusion semble contredire les résultats des recherches antérieures. Dans la recherche de Agervold, Mikkelsen, et Gemzøe (2004) le coefficient de corrélation de clarté de rôle apparaissait comme étant significatif, mais plus élevé dans les services avec le taux de harcèlement moyen par rapport à ceux où le taux de harcèlement était élevé.

Discussion de l'hypothèse 10

L'hypothèse 11 souligne l'existence d'un lien entre harcèlement moral au travail et conflit interpersonnel. Il ressort de nos résultats que la conflictualité est liée positivement et significativement avec les trois formes de harcèlement : le NAQ-W ($r = .505$, $p < .01$), le NAQ-P ($r = .329$, $p < .01$) et le NAQ-Ph ($r = .303$, $p < .01$). Par conséquent, la plus forte relation est observée entre le conflit et le harcèlement lié au travail. Lorsque nous avons effectué le test de régression multiple « pas à pas », seul NAQ-W était prédit significativement par le

conflit ($\beta = .238, p < .000$). Nos résultats sont légèrement différents de ceux de Hauge, Skogstad, et Einarsen (2007) qui trouvent le conflit interpersonnel parmi les déterminants majeurs du NAQ-P ($\beta = .25, p < 0.01$), mais une faible relation est constatée avec le NAQ-W ($\beta = .14, p < 0.01$)

Discussion de l'hypothèse 12

L'hypothèse 12 est formulée de façon suivante : « Il existe un lien entre le harcèlement professionnel et le travail avec le public ». Nous avons avancé cette hypothèse dans la mesure où la tension vécue dans une communication avec le public affecte le bien-être des salariés et accroît le risque de comportement hostile (Bué et al. 2008). Cette conclusion a été également supportée par certains de nos répondants, qui se plaignaient des réactions agressives des patientes, du comportement méprisant envers le personnel et des menaces. Néanmoins, cette hypothèse a été écartée à l'issue de l'analyse quantitative des données recueillies auprès de 216 répondants.

Ainsi, nous affirmons que le travail avec le public (patientes) n'augmente pas considérablement le risque d'être affecté par le harcèlement moral dans le contexte ukrainien.

Discussion de l'hypothèse 13

En lien avec le « Vitamin » modèle de Warr (1987), l'hypothèse 13 affirme qu'il existe un lien entre le conflit de rôle et le harcèlement moral au travail. Cette hypothèse a été validée. Il apparaît que le coefficient de corrélation de variable « clarté de rôle » est le plus élevé par rapport à toutes les variables indépendantes de notre modèle. Nous obtenons ($r = .621, p < 0.01$) pour le NAQ-W, ($r = .374, p < 0.01$) pour le NAQ-P et ($r = .348, p < 0.01$) pour le NAQ-Ph. Nous supposons que plus la personne ressent le conflit de rôles, plus elle est vulnérable aux attaques psychologiques. Le modèle de régression multiple suggère à son tour que le conflit de rôles est le plus fort déterminant du NAQ-W ($\beta = .623, p < .000$) dans le contexte ukrainien. Hauge, Skogstad, et Einarsen (2007) aboutissent quasiment au même coefficient de corrélation ($r = .50, p < .01$) pour le NAQ-W et ($r = .37, p < .01$) pour le NAQ-P. La contribution du conflit de rôles à l'explication du phénomène étudié est également significative ($\beta = .17, p < .01$).

Discussion de l'hypothèse 14

La quatorzième hypothèse que nous avons formulée stipule que le contrôle au travail (mesuré dans la recherche actuelle par l'autonomie au travail) est lié au harcèlement professionnel. Les résultats de notre analyse concordent avec ceux des recherches précédentes. Rodwell et Demir (2012) ont trouvé qu'une autorité décisionnelle est associée négativement à la violence psychologique interne, au harcèlement sexuel et verbal. Ståle Einarsen (2000) met en avant que le manque de contrôle sur sa propre activité et des objectifs ambigus sont les déterminants les plus importants du harcèlement. Quant à nos conclusions, nous avons trouvé que l'autonomie au travail est significativement et négativement liée au NAQ-P ($r = -.347, p < 0,01$) et au NAQ-Ph ($r = -.293, p < 0.01$). L'autonomie est également un déterminant majeur du NAQ-P ($\beta = -.205, p = .000$) et NAQ-Ph ($\beta = -.178, p = .000$) dans le secteur hospitalier en Ukraine. En revanche, nous avons rejeté l'hypothèse défendant le lien entre l'autonomie et le NAQ-W. Néanmoins, le lien trouvé entre deux dimensions du harcèlement moral et l'autonomie nous autorise à confirmer l'hypothèse 14, formulée à la suite des réflexions de Fox et al. (1999), sur les origines du comportement contreproductif au travail.

Discussion de l'hypothèse 15

L'hypothèse 15 renvoie au lien entre le harcèlement moral et l'insécurité de l'emploi. Plusieurs recherches témoignent de la présence d'un impact négatif de l'insécurité de l'emploi sur l'état psychologique des salariés. D'après De Cuyper, Baillien, et De Witte (2009) la précarité de l'emploi est associée aux déclarations des victimes de harcèlement moral ($\beta = .30, p < .001$) ainsi qu'à celles des agresseurs ($\beta = -.16, p < .01$). De son côté Hauge, Skogstad, et Einarsen (2007) affirment l'existence d'une corrélation significative entre l'insécurité de l'emploi et deux dimensions du harcèlement : le NAQ-W ($r = .28, p < .01$) et le NAQ-P ($r = .25, p < .01$). En ce qui concerne les résultats de notre recherche, nous n'avons trouvé aucune relation significative entre l'insécurité de l'emploi et le harcèlement professionnel. Une absence de significativité entre ces variables peut s'expliquer différemment. Il est possible que le secteur public médical ukrainien garantisse un emploi stable : nos participants n'auraient alors jamais ressenti la crainte de perdre son emploi. Dès lors, nous rejetons l'hypothèse 15 et attestons que l'insécurité de l'emploi n'est pas un déterminant du harcèlement professionnel dans le secteur médical ukrainien.

Discussion de l'hypothèse 1b

Compte tenu des résultats des tests des hypothèses 16 à 19, nous stipulons que les variables individuelles impactent significativement le harcèlement moral au travail. Parmi quatre variables individuelles testées, seul le sexe de la victime semble jouer une importance majeure dans le processus du harcèlement professionnel.

Discussion de l'hypothèse 16

D'après l'hypothèse 16, le sexe de la victime est lié au harcèlement professionnel. Nos tests statistiques nous conduisent à valider l'hypothèse 16. D'après nos calculs, le sexe des répondants n'est corrélé qu'avec un seul type de harcèlement, celui qui est lié au travail ($r = .171$, $p < 0.05$). Il ressort des analyses que les hommes sont particulièrement vulnérables aux attaques psychologiques dans le contexte ukrainien ($\beta = .366$, $p = .008$). Ce constat nous permet de contester les résultats des études de Bué et al., (2008), Carnero et al., (2010), Hoel et Cooper (2000), Quine (2001) et autres, stipulant que le fait d'être une femme augmente le risque d'être harcelé.

Discussion de l'hypothèse 18

Une analyse descriptive des réponses de 216 répondants révèle que dans 80% des cas, les victimes du harcèlement sont dispensées du pouvoir. En revanche, lors d'une étude quantitative, nous n'avons pas trouvé de lien entre le harcèlement professionnel et le degré de responsabilité du salarié. Les statistiques obtenues s'avèrent non-significatives. Nous suggérons que dans le secteur médical ukrainien, la possession du pouvoir n'est pas un facteur causal de victimisation.

Discussion de l'hypothèse 19 et 20

Les hypothèses 19 et 20 défendent l'idée selon laquelle l'âge et l'ancienneté ont un impact sur les incidents du harcèlement moral au travail. Les résultats du test de corrélation montrent une absence de lien entre ces variables. Dans le contexte ukrainien, ni l'âge ni l'ancienneté ne semble déterminer la prédisposition des individus aux attaques psychologiques au travail.

Conclusion

Ce dernier chapitre de notre travail doctoral est consacré à la discussion des principaux résultats de la recherche.

Dans un premier temps, nous avons discuté des forces et des faiblesses de nos deux échantillons. Il paraît qu'ils ont été relativement homogènes et représentés par des spécialistes de toutes les catégories professionnelles du secteur médical ukrainien. En revanche, il conviendrait de poursuivre des travaux similaires dans ce champ afin d'étudier le harcèlement moral vécu par des spécialistes médicaux résidant dans les régions ukrainiennes culturellement distinctes.

Dans un deuxième temps, nous sommes revenus aux caractéristiques de l'environnement organisationnel décrit par les personnes interviewées. Durant cette étape, les éléments du processus de harcèlement moral sont devenus les éléments centraux de nos discussions.

Dans un troisième temps, nous nous sommes arrêtés sur les résultats des hypothèses de la recherche. Compte tenu de ces résultats, nous invitons les dirigeants des structures médicales à s'intéresser particulièrement à quatre facteurs étroitement liés aux incidents de harcèlement : le conflit de rôle, l'autorité décisionnelle, le conflit personnel au travail, la rémunération, le style de leadership ainsi que le soutien social des salariés.

Enfin, nous supposons que le sexe du salarié détermine sa place dans le processus de harcèlement moral.

CONCLUSION GENERALE

Plan de la Conclusion générale

| | |
|---|-----|
| Contributions théoriques | 244 |
| Contributions méthodologiques | 245 |
| Contributions empiriques et implications managériales | 247 |
| Limites et perspectives de la recherche | 251 |

Contributions théoriques

Exploration d'une nouvelle zone géographique

Il ressort de notre revue de littérature analysant le lien entre le harcèlement moral et les facteurs organisationnels que la plupart des recherches sur les déterminants organisationnels du harcèlement moral ont eu lieu dans les pays de l'Europe de l'Ouest, en Australie, au Canada et aux États-Unis. Seules trois études mettent en lumière le harcèlement moral dans les pays hors de l'Europe de l'Ouest : en Roumanie (Szigety, 2012), en Serbie (Tomić, 2012) et en Estonie (Tambur et Vadi, 2012). Toutefois, deux pays sur trois font partie de l'Union Européenne, se conforment à ses directives et se rapprochent institutionnellement des pays de l'Europe occidentale. Cela peut avoir un impact sur le déroulement du harcèlement en milieu professionnel. À notre connaissance, il n'existe aucune recherche étudiant le harcèlement psychologique dans les pays de l'Europe de l'Est, où la législation en matière de harcèlement est d'ailleurs totalement absente. L'intérêt d'explorer ces territoires est soulevé par Zid (2011), qui affirme qu'une étude du harcèlement moral dans des pays juridiquement et culturellement distincts, ainsi que sans politique de protection des victimes, peuvent contribuer à une meilleure compréhension du phénomène. Ainsi, par cette étude empirique, nous avons visé à apporter un nouveau regard sur le harcèlement moral, à mettre en lumière ses caractéristiques ainsi que les facteurs déterminants dans un contexte différent des recherches antérieures.

Confirmation du modèle processuel du harcèlement moral dans un nouveau contexte géographique, institutionnel et culturel

Lors de notre étude qualitative, nous avons également pu confirmer le caractère processuel du harcèlement moral. Les résultats des entretiens avec les douze salariés de l'hôpital obstétrique de la région de Kharkiv nous ont révélé la présence de quatre phases constituant le phénomène du harcèlement moral, à savoir : les antécédents, les intimidations, les réponses aux intimidations et les conséquences d'intimidations. Ainsi, notre deuxième contribution se réfère à la validation du modèle processuel du harcèlement psychologique dans le contexte ukrainien.

Proposition du modèle des déterminants organisationnels du harcèlement moral

La troisième contribution théorique qui nous paraît importante se rapporte à la tentative de recenser les antécédents organisationnels du harcèlement cités dans la littérature existante. Étant donné qu'il n'existe pas à l'heure actuelle de définition unique du harcèlement moral, il était difficile de comparer les résultats des études antérieures. Pourtant, nous avons pu proposer une liste complète des facteurs organisationnels susceptibles de déclencher les attaques psychologiques dans les organisations. Ce recensement a été réalisé à travers une analyse des travaux pour lesquels la définition du harcèlement retenue correspond à deux critères cumulatifs : la durée et la répétitivité.

Proposition du modèle des déterminants organisationnels du harcèlement moral propres au contexte ukrainien

La quatrième contribution qui mérite d'être mentionnée se réfère à notre modèle de recherche, qui a été conçu à partir de la revue de la littérature et complété par les hypothèses issues du résultat de l'étude qualitative. D'un côté, notre contribution renvoie à la vérification dans le contexte ukrainien des hypothèses formulées à partir des modèles de Warr (1987), Fox, Spector, Miles (2001), Leymann (1996b), Neuman et Baron (2010) et des théories de Berkowitz (1989) et Agnew (2001). De l'autre côté, elle se rapporte au premier modèle des antécédents organisationnels du harcèlement psychologique valide pour le contexte ukrainien.

Echelle de mesure

Enfin, pour mesurer le harcèlement professionnel, nous avons appliqué la méthode behavioriste mise en place à l'aide du questionnaire de Einarsen, Hoel, et Notelaers (2009) largement utilisé par les chercheurs du domaine. Les résultats obtenus dans le contexte ukrainien permettent d'élargir les connaissances sur le sujet ainsi que de faire un bilan de l'état actuel du harcèlement moral dans le milieu professionnel.

Contributions méthodologiques

En plus des apports théoriques, notre travail doctoral présente également deux contributions méthodologiques.

Validation de l'échelle de mesure de Einarsen, Hoel, et Notelaers (2009)

La validation du questionnaire de Einarsen, Hoel, et Notelaers (2009) est une des contributions importantes de notre travail de recherche. La version originale de ce questionnaire est composée de trois blocs, avec un total de 27 items (Mathisen, Einarsen, et Mykletun, 2011). Le premier bloc renvoie au harcèlement moral lié au travail (NAQ-W), le deuxième concerne le harcèlement lié à la personne (NAQ-P) et le troisième est relatif au harcèlement physique (NAQ-Ph). En revanche, certains chercheurs exploitent une version réduite de ce questionnaire: Stale Einarsen, Hoel, et Notelaers (2009) appliquent la version à 22 items, Agervold, Mikkelsen, et Gemzøe (2004) à 12 items, Balducci, Cecchin, et Fraccaroli (2012) à 9 items, Baillien et al. (2011) à 7 items etc. Quant à notre version de ce questionnaire, nous avons gardé les trois blocs initiaux composés de 13 items que nous avons traduits en russe en collaboration avec des experts. Le test de ce questionnaire auprès de 216 personnes, nous a permis d'attester de sa fiabilité et de sa validité sur le terrain ukrainien et de l'exploiter dorénavant auprès du public russophone. En revanche, nous nous interrogeons sur certaines dimensions du questionnaire évaluant les actes négatifs, notamment sur la dimension des intimidations physiques. Bien que les agissements visant à compromettre la santé physique de la victime fassent partie du harcèlement moral (Niedhammer, David, et Degioanni, 2006), nous invitons les futurs chercheurs à ne pas confondre des attaques régulières physiques avec des menaces physiques ou des attaques physiques ponctuels faisant partie du harcèlement moral.

Proposition de l'outil de mesure du harcèlement moral en milieu professionnel

Outre le questionnaire évaluant les actes négatifs (NAQ), nous avons pris le soin de traduire du français et de l'anglais les éléments de plusieurs échelles de mesure afin de constituer notre propre outil d'évaluation de l'environnement organisationnel. Nous avons tenté de rassembler les items liés au nombre maximal de facteurs organisationnels pour augmenter la chance de relever ceux dont l'influence est majeure. Par conséquent, nous proposons un questionnaire composé de 56 items, dont 3 dimensions se rapportent au harcèlement moral, deux au soutien social et deux au leadership, une dimension mesurant l'autorité décisionnelle, l'insécurité de l'emploi, la tension provenant du travail avec le public, le conflit interpersonnel et celui de rôle, la clarté de rôle, la rémunération et la justice organisationnelle. À notre connaissance, c'est le premier instrument capable de mesurer

l'impact de l'organisation du travail sur la santé mentale des salariés russophones.

Contributions empiriques et implications managériales

En réponse à la problématique de notre recherche, nous pouvons conclure que certaines variables influencent le harcèlement moral selon la définition de Leymann (1996), dont les victimes représentent un peu plus d'un tiers du personnel questionné du secteur médical ukrainien. Afin de réduire le harcèlement moral, force est de constater que les efforts du gestionnaire face à un métier en évolution dans le secteur médical (Dumas et Ruiller, 2013; Cintas, 2010), doivent principalement s'orienter vers les variables suivantes : le soutien social, le style de gestion, l'autorité décisionnelle, la rémunération, la justice organisationnelle, le conflit de rôle, le conflit au travail et les horaires de travail.

Nos résultats permettent de confirmer toute l'importance d'agir sur les **formes de soutien social** (Montreuil, 2014). Nos travaux vont dans le sens de ceux de Cintas (2010), qui affirme que le soutien social est primordial dans son terrain de recherche concernant le secteur hospitalier. Deux pistes semblent intéressantes à soumettre aux hôpitaux ukrainiens: la première consiste à repérer et à repenser les pratiques d'individualisation, la seconde à former les managers à leur rôle de médiateur. Par ailleurs, le **style de «leadership»** est également un facteur qui s'avère très important et pour lequel le manager doit se montrer particulièrement vigilant. Son style de management doit s'éloigner de deux modes de management qui paraissent liés au comportement de harcèlement. Tout d'abord, le style autoritaire qui développe une relation « dominant-dominé » et le style laisser-faire qui peut être perçu comme une preuve d'acceptation de la direction. En ce sens, nos travaux confirment ceux apportés par Poilpot-Rocaboy (2010).

Face à ce constat, nous suggérons aux employeurs d'essayer de maintenir une ambiance saine dans le collectif, de ne pas tourner le dos aux salariés quand ces derniers ont besoin du soutien, d'être à l'écoute et de ne pas rester inappliqués face aux malheurs de l'équipe. Étant donné que les résultats de notre recherche, nous recommandons aux dirigeants de développer le leadership socio-émotionnel qui contribue à la décroissance du risque de harcèlement moral au travail. À l'exemple de Hotte et al. (2002) nous préconisons aux dirigeants d'entretenir le dialogue avec leurs équipes et de faciliter l'interaction entre ses membres afin de minimiser la tension psychologique et le conflit de rôles de ces derniers. La

proximité communicationnelle entre les salariés et le supérieur permettrait également de retrouver les racines des conflits personnels au travail et de les régler dans les conditions du dialogue et de l'écoute.

L'autonomie au travail ou l'**autorité décisionnelle** sont également des leviers qui apparaissent comme importants. Nos travaux confirment ceux de Bouville et Campoy (2012) qui évoquent l'intérêt de nouvelles formes d'organisation du travail marquées par plus d'autonomie au travail. Une infirmière interrogée durant notre étude dit : « Nous devons solliciter les médecins pour toutes nos tâches, même si nous savons comment agir: par exemple, lorsque la température d'un malade est élevée. C'est toujours le docteur qui doit s'entretenir avec le patient ». Il serait ainsi intéressant de développer de nouvelles formes d'organisation du travail, plus connues sous le nom « d'organisation du travail libérée » ou de groupes auto-organisés (Getz et Carney, 2012; Jacquinet et Pellissier-Tanon, 2015). Dans ces conditions, les salariés seraient plus libres d'entreprendre des actions qu'ils estiment nécessaires.

La rémunération, la justice et le conflit de rôle sont discutés par les salariés au point d'affirmer qu'une certaine autonomie aurait du sens pour réduire les risques psychosociaux. Cependant, la question de la **rémunération** dans le secteur public ukrainien s'avère délicate, puisque l'employeur ne possède que peu de leviers et que la corruption s'avère importante (Daubenton, 2014). Nombreux sont les consultations ou les actes médicaux où les patients versent un « pot de vin » au médecin, lié au niveau de difficulté de l'intervention. Au final, le paiement non déclaré, peut représenter autant, voire plus, que le salaire officiel. Aussi, l'employeur doit veiller à ce que le salaire corresponde au niveau du poste. Comme le remarquent Müller et Djuatio (2011), la rémunération équitable, correspondant aux compétences du salarié, améliore la satisfaction et développe l'employabilité. Si cet équilibre est difficilement atteignable en Ukraine pour des raisons budgétaires¹⁴ et encore plus dans une situation de guerre, des techniques de reconnaissance non-monétaires, considérées comme des leviers importants de diminution du stress professionnel (Siegrist, 1996) et d'amélioration de la performance individuelle et organisationnelle (Pfeffer et Veiga, 1999) doivent être parallèlement développées: l'estime, le respect, la prise en considération de l'avis du salarié.

¹⁴ Selon le projet de loi de finances de l'Ukraine pour 2016, le budget consacré au domaine de la santé est deux fois plus faible par rapport à l'année 2015 (www.zakon.rada.gov.ua).

Selon F. Brillet et al. (2013), ces formes de rétributions sont importantes pour l'entreprise en termes de satisfaction, de motivation, d'attractivité et de fidélisation des salariés. Dans cette même veine, Soulié et Mathieu (2003) stipulent que les techniques de la rémunération extrinsèques (salaire, primes, avantages) ne suffisent pas pour motiver les salariés.

A ce titre, il serait intéressant que les managers ukrainiens puissent mettre en place des pratiques de reconnaissance des compétences et d'efforts des employés, mais aussi des pratiques de consultation et de partage d'information, pratiques jugées comme des moyens d'influence positive sur la **justice organisationnelle** (Simard et al. 2005). Nous inspirant des travaux de St-Onge et al. (2005) nous suggérons aux managers ukrainiens de procéder à deux méthodes de reconnaissance des compétences des salariés. La première méthode renvoie au traitement digne du personnel, à l'octroi du soutien instrumental et d'un conseil professionnel. Le traitement digne est censée diminuer les tensions existant entre le personnel de différents niveaux hiérarchiques ainsi que de redonner confiance aux salariés en eux-mêmes. Quant aux deux dernières pratiques, elles pourraient aider à diminuer l'individualisation des salariés souvent cité par les répondants lors de notre étude qualitative.

La deuxième méthode renvoie à la reconnaissance de réalisation des salariés. L'objectif de cette technique consiste à reconnaître symboliquement les contributions des salariés et de leur faire comprendre leur valeur dans la structure organisationnelle. A cet égard, les actions non-officielles du manager mettant l'accent sur les réalisations d'un employé ou d'une équipe peuvent être bienvenues (titres, lettres de félicitation, diplômes honorifiques).

Enfin, en nous inspirant de travaux de Boyer L. et Scouarnec A. (2009) sur la prospective des métiers, nous prévoyons la nécessité de création des « groupes de réflexion » chargés d'améliorer les conditions de travail des salariés. Dans cette optique, le manager peut envisager la création de groupes composés de personnes particulièrement exposées à la pénibilité au travail. Cette démarche qui n'existe pas actuellement dans les hôpitaux ukrainiens pourrait être appliquée dès la prise de conscience du phénomène du harcèlement moral par la gouvernance de l'hôpital. Une analyse rétrospective de conditions de travail faite par des groupes en question pourrait permettre d'éviter les souffrances des salariés liées au **conflit de rôles** personnels et professionnels ainsi que d'anticiper les besoins des individus. Les suggestions de ces groupes basées sur l'observation ou l'interrogation des salariés pourraient aider à diminuer la tension liée au travail, le nombre d'incidents de harcèlement moral et à mieux formuler les réactions managériales face à ce phénomène.

Autre variable sur lequel le manager ukrainien doit être vigilant pour réduire le phénomène de harcèlement : la variable **gestion des conflits**. Il est important que ce dernier garde une neutralité dans toutes les situations de tension sociale en s'abstenant de prendre parti pour l'un des deux camps : « pro » et « contre » victime, par analogie à l'effet de Gavroche. Trop souvent, notre recherche a montré que le manager n'a pas su garder un avis impartial. C'est par exemple le cas évoqué par l'infirmière 4 : « ...notre responsable reste jamais neutre face aux conflits des subordonnés. Bien souvent, elle prend le parti d'équipe adverse, dont les participantes sont plutôt sympathiques que compétentes. Elle nous fait heurter tout le temps, ce qui déclenche les conflits entre nous (les collègues) ». Il serait intéressant que les managers puissent créer des groupes d'intérêt, dont l'objectif est de faire disparaître la bipolarisation du collectif (Faulx, Erpicum, et Horion, 2005).

Enfin, concernant la dernière variable influente, les **horaires de travail**, nous avons constaté plusieurs contraventions et irrégularités dans le travail des personnes questionnées. Selon l'article 59 du Code de travail ukrainien, l'intervalle de repos d'un salarié travaillant la nuit doit être deux fois supérieure à la durée de son service, tandis que la durée hebdomadaire de travail de ces salariés ne doit pas dépasser 39 heures (Article 54 du Code de travail). Selon les témoignages récoltés dans le cadre de notre recherche, le dépassement de l'horaire de travail et le non-respect des intervalles de repos sont les conséquences d'une récession économique marquée par la baisse du taux de change et du pouvoir d'achat provoqués par le conflit militaire récent. Il s'avère que dans ce contexte, la réalisation des heures supplémentaires n'est pas une obligation provenant de l'employeur, mais une demande formulée par les salariés leur permettant de compenser la perte de solvabilité. Toutefois, il est important que l'employeur veille à ce que ses subordonnés ne dépassent pas considérablement la durée légale de travail de façon répétitive. Cela permettra aux salariés de s'éloigner des problèmes professionnels, de se détendre après la prise de responsabilité et la tension accrue.

Pour finir nos recommandations managériales, nous aimerions affirmer toute l'importance de sensibiliser les parties prenantes et de prévenir les accidents du harcèlement moral au travail. A l'exemple de la France, nous suggérons aux employeurs ukrainiens exerçant dans les hôpitaux de procéder aux mesures suivantes en quatre temps :

Tout d'abord, *sensibiliser, mobiliser et former tous les acteurs* tels que la Direction, les

managers de proximité, le Comité d'hygiène¹⁵, le médecin du travail et les salariés aux types de harcèlement, aux formes et aux actes les plus courants. Cette première étape se présente comme obligatoire au regard du code du travail français : L 4121-1 du Code du travail.

Dans un deuxième temps, *communiquer et diffuser*. Conformément à l'article L 1321-2 du Code du travail, le règlement intérieur¹⁶ doit mentionner des dispositions relatives au harcèlement moral. Par ailleurs, l'employeur est également contraint d'afficher dans les lieux de travail tous les faits de harcèlement moral au vu de l'article L 1152-4 du Code du travail et de l'article L 222-33-2 du Code pénal.

Dans une troisième étape, *définir une procédure de médiation*. C'est une procédure qui peut être demandée par « toute personne de l'entreprise s'estimant victime de comportement de harcèlement moral ou par la personne mise en cause » au sens de l'article L 1152-6 du Code du travail. Le choix du médiateur fait l'objet d'un accord entre les parties. Il peut d'ailleurs appartenir ou non à l'entreprise.

Enfin dans une quatrième étape, *développer des outils de gestion des ressources humaines*. Le développement d'outils de Gestion des Ressources Humaines permet une prévention du harcèlement. Même si en Ukraine les outils en RH sont peu développés, les fiches de recrutement¹⁷ doivent être construites en précisant les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être attendus pour réduire les risques de harcèlement. Le plan de formation permet également de sensibiliser les salariés au harcèlement, d'améliorer la compréhension qu'ils en ont, de les aider à le détecter à le gérer grâce au contenu de l'enseignement qui leur est apporté (définition du harcèlement, exemples de cas, présentation du processus ...). Une évaluation des conditions de travail et du climat social de l'entreprise peut être également faite par la Direction (Poilpot-Rocaboy, Winter, 2008; Chakor et al, 2015).

Toujours dans ce souci de prévention du harcèlement, Mercier (2000) propose une solution suivante. Tout d'abord, le système formel de l'organisation doit être lui-même un moyen de lutte contre le harcèlement moral. S'appuyant sur un fort pouvoir hiérarchique, il doit cultiver une idéologie organisationnelle condamnant toute atteinte à la dignité des salariés au travail. Ensuite, l'entreprise peut agir par l'expression de valeurs organisationnelles, la

¹⁵ *Equivalent ukrainien : Государственная санитарно-эпидемиологическая служба Украины*

¹⁶ *Equivalent ukrainien : Внутренний трудовой распорядок*

¹⁷ *Equivalent ukrainien : Должностная инструкция*

formalisation de ses propres responsabilités ainsi que celles des salariés (Isaac et Mercier, 2001). Comme nous l'avons mentionné auparavant, le processus de transfert de connaissances humaines, sociales, structurelles et culturelles est particulièrement important et présent dans les métiers de la santé (Sherman R.O., 2008). Ce transfère consiste à réunir et à partager les connaissances du personnel ancien avec des nouveaux arrivants afin que les savoirs acquis et les pratiques instaurées soient disponibles pour un usage futur. Dans cette perspective, nous suggérons aux managers du secteur médical ukrainien d'établir un support écrit formalisant des responsabilités des parties prenantes et des règles de bienveillance. Ce support, étant une source de connaissance, pourrait être transmis d'une génération à une autre assurant une forte cohésion et une compréhension mutuelle entre les membres du collectif.

Limites et perspectives de la recherche

Pour terminer, nous aimerions nous arrêter sur certaines limites de notre travail doctoral et souligner des pistes pour des recherches futures.

Instrument de mesure du harcèlement moral exploité

Pour mesurer le phénomène du harcèlement, nous nous sommes contentés d'un seul instrument de mesure visant à quantifier les actes négatifs vécus par les victimes durant les six mois précédents la recherche. Comme méthode complémentaire à notre recherche, il aurait été intéressant de croiser nos résultats avec la méthode dite par définition qui consiste à proposer aux participants une définition du harcèlement moral et à leur demander s'ils se reconnaissent dans cette situation (Nielsen, Notelaers, et Einarsen, 2011). Selon Notelaers et al., (2012), la méthode par définition produit une estimation conservatrice alors que la méthode behavioriste est à l'origine d'estimation plus libérale. Il serait intéressant ainsi de voir la différence de scores produits par ces deux techniques de mesure du harcèlement moral et de s'interroger sur les éléments qui y ont contribué.

Qualité de l'instrument de mesure

La deuxième limite de notre recherche concerne la version complète du questionnaire que nous avons utilisé. Bien que ces éléments soient validés à plusieurs reprises par de nombreux chercheurs du domaine et que sa traduction ait été validée par des experts, nous

n'avons pas pu mesurer l'effet de deux variables : la charge de travail et le climat social. Initialement, nous visions à mesurer un impact du stress professionnel sur l'émergence du comportement agressif nous servant du modèle de Karasek (1979). Pourtant, le coefficient d'alpha de Cronbach de la variable « charge de travail » nous a privé de cette possibilité. Ainsi, la place et la contribution du stress professionnel au processus du harcèlement moral dans un milieu professionnel ukrainien restent inconnues. Pour éviter ce genre de faille, nous conseillons aux chercheurs du domaine, à l'exemple de Bourque, Poulin, et Cleaver, (2006) d'inclure au minimum quatre items par variable et de maximiser la taille de l'échantillon.

La taille de l'échantillon est-elle optimale ?

Par conséquent, la troisième limite de notre travail renvoie à la taille de notre échantillon. Afin de déterminer la taille d'échantillon optimale, plusieurs facteurs sont à prendre en considération : le seuil de signification et la précision souhaitée, la taille de la population, la variance du phénomène, le nombre de facteurs à estimer (Thiétart 2007).

Quant au nombre de facteurs à estimer, Igalens et Roussel (1998) suggèrent qu'il convient de recueillir les réponses de 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items dans le questionnaire exploité. Dans certains cas, cela permettrait d'avoir une valeur des statistiques plus élevée et dans d'autres d'avoir le taux de significativité plus important. Concernant notre cas, nous avons utilisé une enquête composée de 56 items. Ainsi, le nombre minimal de personnes interrogées doit être égal à 280, ce qui est légèrement supérieur à notre total.

Échantillon spécifique permet-il d'assurer la validité externe ?

Le quatrième élément sur lequel nous nous interrogeons est lié à la possible généralisation des résultats. Étant donné que nous avons mené notre recherche auprès des groupes de médecins, d'infirmières et de sages-femmes dont le travail est caractérisé par une autonomie et une forte responsabilité, les résultats obtenus peuvent s'avérer différents de ceux qui pourraient être obtenus sur des échantillons hétérogènes. Il serait intéressant de tester le modèle que nous avons validé auprès d'un échantillon plus large et plus varié afin de pouvoir assurer la validité externe de recherche.

Perspective d'une étude comparative

Étant donné que nous avons utilisé une échelle de mesure du harcèlement moral (NAQ)

largement utilisée par des chercheurs dans le monde entier, il semblerait intéressant de faire des études comparatives. Par exemple avec un pays où le contexte législatif est similaire, c'est-à-dire celui où la victime ne bénéficie pas de la protection d'État, mais culturellement distinct. La comparaison des données obtenues avec les nôtres permettrait de saisir la contribution culturelle au phénomène étudié. Nous pourrions également envisager une étude comparative avec un pays muni d'actes législatifs sur le sujet de harcèlement. Dans ce cas-là, la confrontation des données améliorerait la compréhension du rôle de la jurisprudence dans le déroulement et dans la prévention du harcèlement moral au travail.

Appliquer une analyse de classification « latent cluster analysis GOLD »

Faute de moyens, nous n'avons pas pu mettre en œuvre toutes les analyses pertinentes pour étudier le phénomène du harcèlement moral au travail. Une des méthodes incontournables que nous suggérons aux futurs chercheurs est une modélisation nommée dans la littérature anglophone « latent cluster analysis GOLD ». C'est une méthode statistique qui consiste à classer les répondants en groupe en fonction de leurs expériences à l'égard de harcèlement moral. Cela permettrait de relever différents types et caractéristiques de victimes, par exemple : les victimes occasionnelles, les victimes du harcèlement lié au travail, les victimes des critiques modestes, les victimes des altercations occasionnelles, les non victimes, (Guy Notelaers et al. 2006). L'avantage principal de cette méthode est qu'elle permet d'estimer des modèles à partir des variables de tous les types d'échelles, tels qu'ordinales, nominales et autres.

En guise de conclusion, ce travail doctoral a essayé d'explorer un nouveau terrain au sujet du harcèlement moral en milieu professionnel. Les résultats inquiétants évoquent un sujet important relatif à la protection des salariés sur les lieux de travail ukrainiens.

BIBLIOGRAPHIE

A

- Adams, J. S. 1963. « Towards an understanding of inequity ». *The Journal of abnormal and social psychology* 67 (5): 422-36.
- Agervold, M. 2007a. « Bullying at Work: A Discussion of Definitions and Prevalence, Based on an Empirical Study ». *Scandinavian Journal of Psychology* 48 (2): 161-72.
- Agervold, M. 2009. « The Significance of Organizational Factors for the Incidence of Bullying ». *Scandinavian Journal of Psychology* 50 (3): 267-76. [1]
- Agervold, M., Gemzøe E. 2004. « Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions (English) ». *Work stress* 18 (4): 336-51. [2]
- Agnew, R. 2001. « Building on the Foundation of General Strain Theory: Specifying the Types of Strain Most Likely to Lead to Crime and Delinquency ». *Journal of Research in Crime and Delinquency* 38 (4): 319-61.
- Akar, N.Y., Nilgün A., Sarvan F. 2011. « Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study ». *Ege Academic Review* 11 (1): 179-91. [3]
- Allport, G. W. 1958. *The Nature of Prejudice*. Abridged edition. Doubleday.
- Anderson, C. A., Bushman B.J. 2002. « Human Aggression ». *Annual Review of Psychology* 53 (1): 27-51.
- Ares P. 2002. *Harcèlement au travail : le nouveau management?* Villeurbanne, Golia, 400 p.
- Arnetz, J. E, Arnetz B.B. 2001. « Violence towards health care staff and possible effects on the quality of patient care ». *Social Science & Medicine* 52 (3): 417-27.
- Ashforth, B. E. 1997. « Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences ». *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration* 14 (2): 126-40.
- Astrauskaite, M., Kern M.R., Notelaers G. 2014. « An Individual Psychology Approach to Underlying Factors of Workplace Bullying ». *The Journal of Individual Psychology* 70

(3): 220-44.

Aurousseau, C. 2000. « Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchique et organisationnelle - vers une approche globale » *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* 2 (2): 1-19.

B

Baillien, E., De Cuyper N., De Witte H. 2011. « Job Autonomy and Workload as Antecedents of Workplace Bullying: A Two-Wave Test of Karasek's Job Demand Control Model for Targets and Perpetrators ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 84 (1): 191-208. [4]

Baillien, E., Neyens I., De Witte H., Garcia A., Hacourt B., De Thomaz S. 2006. « Violence, Harcelement moral ou sexuel au travail: facteurs de risque organisationnels ». *Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale*, 1-47. [5]

Baillien, E., Neyens I., De Witte H., De Cuyper N. 2009. « A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards a Three Way Model ». *Journal of Community & Applied Social Psychology* 19 (1): 1-16. [6]

Baillien, E., Rodriguez-Muñoz A., Van den Broeck A., De Witte H. 2011. « Do demands and resources affect target's and perpetrators' reports of workplace bullying? A two-wave cross-lagged study ». *Work & Stress* 25 (2): 128-46. [7]

Bakker, A. B., Killmer C.H., Siegrist J., Schaufeli W.B. 2000. « Effort-reward Imbalance and Burnout among Nurses ». *Journal of Advanced Nursing* 31 (4): 884-91.

Balducci, C., Cecchin M., Fraccaroli F. 2012. « The impact of role stressors on workplace bullying in both victims and perpetrators, controlling for personal vulnerability factors: A longitudinal analysis ». *Work & Stress* 26 (3): 195-212. [8]

Bandura, A. 1983. « Social cognitive theory: An Agentic Perspective ». *Annual Review of Psychology* 52 (1): 1-26.

Baron, R. M., Kenny D. A. 1986. « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations ».

-
- Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6): 1173-82.
- Baron, R. A. 1989. « Personality and organizational conflict: Effects of the type a behavior pattern and self-monitoring ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 44 (2): 281-96.
- Baumeister, R.F., Smart L., Boden J.M. 1996. « Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem ». *Psychological Review* 103 (1): 5-33.
- Belsky, J. 1980. « Child maltreatment: An ecological integration ». *American Psychologist* 35 (4): 320-35.
- Bentley, T. A., Catley B., Cooper-Thomas H., Gardner D., O'Driscoll M.P., Dale A., et Trenberth L. 2012. « Perceptions of workplace bullying in the New Zealand travel industry: Prevalence and management strategies ». *Tourism Management* 33 (2): 351-60. [9]
- Berkowitz, L. 1989. « Frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation ». *Psychological Bulletin* 106 (1): 59-73.
- Berkowitz, L. 1990. « On the formation and regulation of anger and aggression: A cognitive-neoassociationistic analysis ». *American Psychologist* 45 (4): 494-503.
- Bilheran, A. 2010. *Le harcèlement moral*. Paris: A. Colin.
- Bjorkqvist, K., Karin O., Hjelt-Back M. 1994. « Aggression Among University Employee ». *Aggressive Behavior* 20: 173-84.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers, 352 p.
- Bournois, F., Point S., Voynnet-Fourboul C. 2002. « L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur : une évaluation ». *Revue française de gestion*, n° 137: 71-84.
- Bourque, J., Poulin N., Cleaver A.F. 2006. « Évaluation de l'utilisation et de la présentation des résultats d'analyses factorielles et d'analyses en composantes principales en éducation ». *Revue des sciences de l'éducation* 32 (2): 325.
- Boutigny, E. 2005. « Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ? » *Management & Avenir* 4 (2): 59-69.

- Bouville, G. 2011. « Les déterminants organisationnels d'une GRH « anti-bienveillante » : le cas du harcèlement moral », *XXII^o Congrès de l'AGRH*, 10-2011.
- Bouville, G., Campoy E. 2012. « Une approche organisationnelle du harcèlement moral ». @*GRH* n° 4 (3): 53-78. [10]
- Boyer L., Scouarnec A. 2009. *La prospective des métiers*, EMS, 368p.
- Bowling, N. A., Beehr T.A. 2006. « Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis ». *Journal of Applied Psychology* 91 (5): 998-1012. [11]
- Brillet, F., Coutelle P., Hulin A. 2013. « Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue ». *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 89: 3-18.
- Brodsky, C. M. 1976. « The harassed worker », 174 p.
- Bué, J., Coutrot T., Guignon N., Sandret N. 2008. « Les facteurs de risques psychosociaux au travail ». *Revue française des affaires sociales* n° 2-3 (2): 45-70. [12]

C

- Caceres, R. C., Vanhamme J. 2003. « Les Processus Modérateurs et Médiateurs: Distinction Conceptuelle, Aspects Analytiques et Illustrations ». *Recherche et Applications En Marketing* 18 (2): 67-100.
- Carnero, M. A., Martinez B., Sanchez-Mangas R. 2010. « Mobbing and its determinants: the case of Spain ». *Applied Economics* 42 (29): 3777-87. [13]
- Carricano, M, Poujol F. 2008. *Analyse de données avec SPSS®*. Pearson Education France, 202 p.
- Carroll, T., Lauzier. M. 2014. « Workplace Bullying and Job Satisfaction: The Buffering Effect of Social Support ». *Universal Journal of Psychology* 2 (2): 81-89. [14]
- Cintas, C. 2010. « Violence des échanges en milieu extrême : que peut faire le management ? » *Humanisme et Entreprise* 296 (1).

- Claybourn, M. 2011. « Relationships Between Moral Disengagement, Work Characteristics and Workplace Harassment » *Journal of Business Ethics*, 283-301. [15]
- Cole, L.L, Grubb P.L., Steven L. S., Swanson N.G., Lawless P. 1997. « Psychosocial correlates of harassment, threats and fear of violence in the workplace ». *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 23, No. 6, 450-57.
- Cooke, H. F. 2007. « Scapegoating and the unpopular nurse ». *Nurse Education Today* 27 (3): 177-84.
- Courcy, F., Brenet L. 2004. *Violences au travail, Diagnostic et prévention*. Presses Université De Montreal.
- Creswell, J. W. 2013. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, 1-26.

D

- Dawn, J., Cowie H., Ananiadou K. 2003. « Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations ». *Aggressive Behavior* 29 (6): 489-96. [16]
- Daubenton A. 2014. *L'indépendance à tout prix*, Paris Buchet-Chastel dans la thèse
- Debout, M. 1999. « Le harcèlement moral au travail. Rapport du conseil économique et social ». Editions du Journal Officiel.
- De Cuyper, N., Baillien E., De Witte H. 2009. « Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying ». *Work & Stress* 23 (3): 206-24. [17]
- Deharo, G., Point S. 2014. « Les comportements de harcèlement moral au travail : ambivalences ou évidences ? » *Revue de gestion des ressources humaines* 92 (2): 21-37.
- Dejours, C. 2006. *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Seuil, 225 p.
- Demaizière, F., Narcy-Combes J-P. 2007. « Du positionnement épistémologique aux données de terrain ». Cahier présenté à Journées NeQ, Méthodologie de recherche en

- didactique des langues.
- Demir, D., Rodwell J. 2012. « Psychosocial Antecedents and Consequences of Workplace Aggression for Hospital Nurses ». *Journal of Nursing Scholarship* 44 (4): 376-84.
- Demir, D., Rodwell J., Flower. R. 2013. « Workplace Bullying among Allied Health Professionals: Prevalence, Causes and Consequences ». *Asia Pacific Journal of Human Resources* 51 (4): 392-405. [18]
- Desrumaux-Zagrodnicki, Lemoine C., Mahon P. 2004. « Harcèlement moral et climats d'entreprise : effets de facteurs humains et organisationnels sur les jugements d'équité » *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10 (1), 29-44. [19]
- Di Martino, V. 2002a. « La violence au travail dans le secteur de la santé », *Organisation internationale du Travail, Conseil international des infirmières, Organisation mondiale de la Santé, Internationale des Services publics*, Genève.
- Di Martino, V. 2002b. « Workplace violence in the health sector. Country case studies Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand and an additional Australian study » 49 p.
- Di Martino, V., Helge H., Cooper C.L. 2003. « Prevention du harcèlement et de la violence sur le lieu de travail » 49 p.
- Djurkovic, N., McCormack D., Casimir G. 2008. « Workplace bullying and intention to leave: the moderating effect of perceived organisational support ». *Human Resource Management Journal* 18 (4): 405-22. [20]
- Dollard, J., Miller N.E., Doob L.W., Sears R.R. 1939. *Frustration and aggression*. Vol. 8 New Haven, CT, US: Yale University Press, 213 p.
- Donegani, J-M, Michelat G., Simon M., Institut de sociologie, Centre d'étude de la vie politique française contemporaine, et Comité d'organisation des recherches appliquées sur le développement économique et social. 1980. *Représentations du champ social, attitudes politiques et changements socio-économiques*. Institut de sociologie, 479 p.
- Duchesne, S. 2000. « Pratique de l'entretien dit "non-directif" » *Les méthodes au concret. Démarches, formes de l'expérience et terrains d'investigation en science politique*, Paris, Presses Universitaires de France, 9-30.

Dumas, M., Ruiller C. 2013. « Être cadre de santé de proximité à l'hôpital », quels rôles à tenir ? » *Revue de gestion des ressources humaines* N° 87 (1): 42-58.

E

Einarsen, S., Hoel H., Notelaers G. 2009. « Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised ». *Work & Stress* 23 (1): 24-44. [23]

Einarsen, S. 2000. « Harassment and bullying at work: A review of the scandinavian approach ». *Aggression and Violent Behavior* 5 (4): 379-401. [22]

Einarsen, S., Hoel H., Cooper C. 2004. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. CRC Press.

Einarsen, S., Hoel H., Zapf D., Cooper C. 2010. « The concept of bullying and harassment at work: the european tradition ». In *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*. pp. 3-41.

Einarsen, S., Raknes B.I., Matthiesen S.B. 1994. « Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study ». *European Work and Organizational Psychologist* 4 (4): 381-401. [21]

Ertureten, A., Cemalcilar Z., Aycan Z. 2013. « The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes ». *Journal of Business Ethics* 116 (1): 205-16. [24]

Eurofound. 2015. « Violence and harassment in European workplaces: Extent, impacts and policies ». Executive summary EF14731.

F

Fallery, B., Rodhain F. 2007. « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique ». In *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montréal.

- Farell G., Shafiei T. 2012, “Workplace Aggression, Including Bullying in Nursing and Midwifery: A Descriptive Survey (the SWAB Study).” *International Journal of Nursing Studies* 49 (11): 1423–31. [25]
- Faulx, D., Delvaux S. 2005. « Le harcèlement moral au travail : phénomène objectivable ou « concept horizon » ? » *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, n° 7 (3), 1-18.
- Faulx, D., Delvaux S., J-P Brun. 2009. « Psychological Harassment in the Workplace: Case-Study and Building of a New Analysis Model ». *Acoso sicológico en el trabajo: estudio de caso y construcción de un nuevo modelo de análisis*. 64 (2): 286-306. [26]
- Faulx, D., Erpicum F., Horion E. 2005. « Effet Gavroche et relations hyperconflituelles de travail » *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. 9: 89-116.
- Felson, R. B., Tedeschi J.T. 1993. *Aggression and Violence: Social Interactionist Perspectives*. Washington, D.C: American Psychological Association, 265 p.
- Fielding, N, Schreier M. 2001. « Introduction: On the Compatibility between Qualitative and Quantitative Research Methods ». *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 2 (1).
- Figueiredo-Ferraz, H., Gil-Monte P. R., Olivares-Faúndez V. E. 2015. « Influence of Mobbing (workplace Bullying) on Depressive Symptoms: A Longitudinal Study among Employees Working with People with Intellectual Disabilities ». *Journal of Intellectual Disability Research* 59 (1): 39-47.
- Fox, S., Spector P.E., Miles D. 2001. « Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions ». *Journal of Vocational Behavior* 59 (3): 291-309.
- Fute, M., Mengesha Z.B., Wakgari N., Tessema G.A. 2015. « High Prevalence of Workplace Violence among Nurses Working at Public Health Facilities in Southern Ethiopia ». *BMC Nursing* 14 (1): 9.

G

- Garcia, A., Hacourt B., Bara V. 2005. « Harcèlement moral et sexuel. Stratégies d'adaptation et conséquences sur la santé des travailleurs et des travailleuses ». *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, n° 7-3.
- Gava, M-J. 2009. *Le harcèlement moral comment s'en sortir?* Issy-les-Moulineaux: Prat éd, 215 p.
- Getz, I., Carney M.B. 2012. Liberté et cie, quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises.
- Giorgi, G. (2012), "Workplace Bullying in Academia Creates a Negative Work Environment. An Italian Study." *Employee Responsibilities & Rights Journal* 24 (4): 261–75. [27]
- Glasl, F. 1982. « The Process of Conflict Escalation and Roles of Third Parties ». In *Conflict Management and Industrial Relations*, édité par Gerard B. J. Bomers et Richard B. Peterson, *Springer Netherlands*, 119-40.

H

- Hacourt, B., De Thomaz S. 2005. « Violence au travail: facteurs organisationnels pouvant generer la violence physique et du harcèlement sexuel et moral sur les lieux de travail », *Rapport de recherche qualitative*, 172 p. [28]
- Hansen, Å.M., Hogh A., Persson R., Karlson B., Garde A.H., et Ørbæk. P 2006. « Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response ». *Journal of Psychosomatic Research* 60 (1): 63-72. [29]
- Hanson, G. C., Perrin N.A., Moss H., Laharnar N., Glass N. 2015. « Workplace Violence against Homecare Workers and Its Relationship with Workers Health Outcomes: A Cross-Sectional Study ». *BMC Public Health* 15 (1): 11.
- Hauge, L.J., Skogstad A., Einarsen S. 2007. « Relationships between stressful work environments and bullying : Results of a large representative study ». *Work stress* 21 (3): 220-42. [30]

-
- Hauge, L.J., Skogstad A., Einarsen S. 2009. « Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others? » *Work & Stress* 23 (4): 349-58. [32]
- Hauge, L.J., Skogstad A., Einarsen S. 2010. « The Relative Impact of Workplace Bullying as a Social Stressor at Work ». *Scandinavian Journal of Psychology* 51 (5): 426-33. [31]
- Hirigoyen, M-F. 1998. *Le Harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*. Pocket. Pocket, 250.
- Hoel H., et Cooper C. 2000. « Destructive conflict and bullying at work », *Sponsored by the British Occupational Health Research Foundation (BOHRF)*, 1-30 p. [33]
- Hoel, H., Glasø L., Hetland J., Cooper C.L. Einarsen S. 2010. « Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying ». *British Journal of Management* 21 (2): 453-68. [34]
- Hoel, H., Sheehan M., Cooper C, Einarsen S. 2010. « Organizational effects of workplace bullying ». In *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, pp. 129-149.
- Hogh, A., Gemzøe E., Hansen A.M. 2010. « Individual consequences of workplace bullying/mobbing ». In *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, pp. 107-129.
- Hogh, A., Hoel H., Carneiro I.G. 2011. « Bullying and Employee Turnover among Healthcare Workers: A Three-Wave Prospective Study ». *Journal of Nursing Management* 19 (6): 742-51.
- Hotte, R., Pierre S., Hotte R. 2002. « Leadership and Conflict Management Support in a Cooperative Telelearning Environment ». *International Journal on E-Learning* 1 (2): 46-59.
- Hutchinson, M., Wilkes L., Jackson D., Vickers M.H. 2010. « Integrating Individual, Work Group and Organizational Factors: Testing a Multidimensional Model of Bullying in the Nursing Workplace ». *Journal of Nursing Management* 18 (2): 173-81. [35]

I

- Igalens, J., Roussel P. 1998. *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Économica.
- Inan C. 2015. « Les facteurs de risques psychosociaux en France et en Europe. Une comparaison à travers l'enquête européenne sur les conditions de travail ». *Dares Analyses*, n° 100 (7).
- Isaac, H., Mercier S. 2001. « Ethique ou déontologie : quelles différences pour quelles conséquences managériales ? L'analyse comparative de 30 codes d'éthique et de déontologie ».

J

- Jacquinet, P., Pellissier-Tanon A. 2015. « L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* Vol. XXI (52): 365-84.
- Jauvin, N. 2007. « Une analyse phénoménologique de la violence entre membres du personnel correctionnel québécois ».
- Jauvin, N., Dompierre J., Vézina M. 1999. « Recension documentaire sur la violence au travail », 47.
- Jehel, L. 2014. « Harcèlement et stress post-traumatique au travail ». *European Psychiatry*, Hors-série 1 – 6ème Congrès Français de Psychiatrie – Nice, novembre 2014, 29 (8, Supplement): 643.
- Jick, T.D. 1979. « Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action ». *Administrative Science Quarterly* 24 (4): 602-11.
- Jolibert, A., Jourdan P. 2011. *Marketing research. Méthodes de recherche et d'études en marketing*. Dunod. Management Sup, 599 p.

K

- Karasek, R. A. 1979. « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign ». *Administrative Science Quarterly* 24 (2): 285.
- Keashly, L., Jagatic K. 2002. « By any other name: American perspectives on workplace bullying ». In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper (eds) *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives on research and practice*. London, UK: Taylor Francis (anticipated publication date: September, 2002).
- Kirkcaldy, B. D., Martin T. 2000. « Job Stress and Satisfaction among Nurses: Individual Differences ». *Stress Medicine* 16 (2): 77-89.

L

- Laschinger, S., Wong C.A., Grau A.L., Heather K. 2012. « The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study ». *International Journal of Nursing Studies* 49 (10): 1266-76. [36]
- Law, R., Dollard M.F., Tuckey M.R., Dormann C. 2011. « Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement ». *Accident Analysis & Prevention* 43 (5): 1782-93. [37]
- Leclerc, C. 2005. « Intervenir contre le harcèlement au travail : soigner et sévir ne suffisent pas ». *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, n° 7-3.
- Leiter, M. P., Price S.P., Heather K. Spence Laschinger. 2010. « Generational Differences in Distress, Attitudes and Incivility among Nurses ». *Journal of Nursing Management* 18 (8): 970-80.
- Lewis, D., Gunn R. 2007. « Workplace Bullying in the Public Sector: Understanding the Racial Dimension ». *Public Administration* 85 (3): 641-65. [38]
- Leymann, H. 1990. « Mobbing and Psychological Terror at Workplaces ». *Violence and*

Victims 5 (2): 119-26.

Leymann, H. 1996a. *La Persécution au travail*. Seuil.

Leymann, H. 1996b. « The content and development of mobbing at work ». *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (2): 165-84. [39]

Libby L. C., Grubb P.L., Sauter S.L., Swanson N.G., Lawless P. (1997), “Psychosocial Correlates of Harassment, Threats and Fear of Violence in the Workplace.” *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 23, No. 6, , pp. 450–57; [40]

Lindstrom, Kari. 2000. « General Nordic Questionnaire (QPSNordic) ».

Longo, J. 2013. « Bullying and the Older Nurse ». *Journal of Nursing Management* 21 (7): 950-55.

Lorho, F., Hilp U. 2001. « Le harcèlement moral au travail ». Parlement européen L-2929 Luxembourg.

M

Magerøy, N., Lau B., Riise T., Moen B.E. 2009. « Association of psychosocial factors and bullying at individual and department levels among naval military personnel ». *Journal of Psychosomatic Research* 66 (4): 343-51. [41]

Malhotra, N., Décaudin J-M, Bouguerra A. 2007. *Études marketing avec SPSS® + logiciel SPSS version étudiante*. Édition : 5. Paris: Pearson.

Malinauskiene, V., Leisyte P., Romualdas M., Kirtiklyte K. 2011. « Associations between Self-Rated Health and Psychosocial Conditions, Lifestyle Factors and Health Resources among Hospital Nurses in Lithuania ». *Journal of Advanced Nursing* 67 (11): 2383-93.

Marchand, P. 1999. *L'analyse du discours assistée par ordinateur. Concepts, méthodes, outils*. Formation – Damon Mayaffre (CNRS – UMR 6039 « Bases, corpus et Langage ») Alexandrie – 1^{er} -11 décembre 2009.

Maslow, A. 1943. « A theory of human motivation ». *Psychological Review* 50 (4): 370-96.

- Mathisen, G., Einarsen S., Mykletun R. 2011. « The Relationship Between Supervisor Personality, Supervisors' Perceived Stress and Workplace Bullying ». *Journal of Business Ethics* 99 (4): 637-51
- Mathisen, E., Øgaard T., Einarsen S. 2012, "Individual and Situational Antecedents of Workplace Victimization." *International Journal of Manpower* 33 (5): 539-55; [42]
- Matthiesen, S.B. Einarsen S. 2007. « Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences ». *Violence and Victims* 22 (6): 735-53. [43]
- Maurand-Valet, A. 2010. « Choix méthodologiques en sciences de gestion. Pourquoi tant de chiffres? » *Crises et nouvelles problématiques de la valeur*, 1-18 p.
- Mercier, S. 2000. « Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise: l'analyse de contenu de 50 documents ». Working Papers CREGO. Université de Bourgogne - CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.
- Mikkelsen, Gemzøe E., Einarsen S. 2001. « Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates ». *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10 (4): 393-413.
- Miles, M.B., Huberman A.M. 2003. *Analyse des données qualitatives: recueil des nouvelles méthodes*. De Boeck Université. De Boeck&Larcier.
- Montreuil, E. 2014. *Prévenir les risques psychosociaux - 2e édition: Des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail*. 2e édition. Paris: Dunod, 216 p.
- Moorman, R. H. 1991. « Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? (English) ». *Journal of Applied Psychology* 76 (6): 845-55.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez M., Salin D., Maria Eugenia Morante Benadero. 2014. « Workplace bullying in a Spanish sample: - Workplace bullying ». *International Journal of Organisational Behaviour* 13(2): 95-109. [44]
- Müller, J., Djuatio E. 2011. « Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés ». *Revue de gestion des ressources humaines* N° 82 (4): 46-62.
- Mumel, D., Jan S., Treven S., Domen M. 2015. « Mobbing in Slovenia: Prevalence, Mobbing

Victim Characteristics, and the Connection with Post-Traumatic Stress Disorder ». *Naše gospodarstvo/Our economy* 61 (1): 3-12.

N

-
-
- Namie, G., Christensen D., Phillips D. 2014. « 2014 WBI U.S. Workplace Bullying Survey ». Workplace Bullying Institute, 19 p.
- Naseer, S., Khan M.B. 2015. « The Deleterious Effects of Workplace Bullying on Employee's Job Strains in Pakistan » 7 (4).
- Neuman, J. H. Baron, R.A. 1998. « Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets », Vol. 24, No. 3., 391-419.
- Neuman, J. H., Baron, R.A. 2010. « Social Antecedents of Bullying: A social interactionist perspective ». In *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, 201-25.
- Niedhammer, I., David, S. Degioanni S. 2006. « La version française du questionnaire de Leymann sur la violence psychologique au travail : «Leymann Inventory of Psychological Terror » (LIPT) ». *Revue d'Épidémiologie et de Santé Publique* 54 (3): 245-62.
- Nielsen, M.B. 2013. « Bullying in Work Groups: The Impact of Leadership ». *Scandinavian Journal of Psychology* 54 (2): 127-36. [45]
- Nielsen, M.B., Notelaers G., Einarsen S. 2011. « Measuring exposure to Workplace bullying ». In *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research and practice*, pp. 149-177.
- Notelaers, G., Baillien E., De Witte H., Einarsen S., Vermunt J. K. 2012. « Testing the strain hypothesis of the Demand Control Model to explain severe bullying at work ». *Economic and Industrial Democracy* 34 (1): 69-87. [47]
- Notelaers, G., De Witte H., Einarsen S. 2010. « A Job Characteristics Approach to Explain Workplace Bullying ». *European Journal of Work and Organizational Psychology* 19

(4): 487-504. [46]

Notelaers, G., Einarsen S., De Witte H., Vermunt J.K. 2006. « Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach ». *Work & Stress* 20 (4): 289-302.

Notelaers, G. (2011), “Leadership and Role Stressors as Departmental Level Predictors of Workplace Bullying.” *International Journal of Stress Management* 18 (4): 305–23. [48]

O

O’Driscoll, M.P., Cooper-Thomas H.D., Bentley T., Catley B.E., Gardner D.H., Trenberth. L. 2011. « Workplace Bullying in New Zealand: A Survey of Employee Perceptions and Attitudes ». *Asia Pacific Journal of Human Resources* 49 (4): 390-408. [49]

Onorato M. (2013), “An Empirical Study of Unethical Leadership and Workplace Bullying in Industry Segments.” *SAM Advanced Management Journal (07497075)* 78 (2): 4–16. [50]

P

Pereira, B. 2013. « Du harcèlement moral au harcèlement managérial ». *Revue française de gestion* N° 233 (4): 33-54.

Pfeffer, J., Veiga J.F. 1999. « Putting People First for Organizational Success ». *The Academy of Management Executive* 13 (2): 37-48.

Pinard, R, Potvin, P., et Rousseau R., 2004. « Le choix d’une approche méthodologique mixte de recherche en éducation ».

Plaisent, M., Prosper B., Zuccaro C. 2008. *Introduction à l’analyse des données de sondage avec SPSS*. Presses de l’Université du Québec.

Poilpot-Rocaboy, G. 2003. « Harcèlement moral dans le travail: analyse du concept et rôle de la gestion des ressources humaines ». *Encyclopédie des ressources humaines*.

Poilpot-Rocaboy, G. 2010. « Comprendre la violence au travail : le cas du harcèlement psychologique ». *Humanisme et Entreprise* n° 296 (1): 9-24.

Poilpot-Rocaboy, G., Bonafons C. 2005. « Lutte contre le harcèlement psychologique au travail : l'exemple de quelques entreprises. (French) ». *Fight against Psychological Harassment at Work : the Examples of Some Companies. (English)* 22 (2): 17-40.

Poincaré, G, Roche C., Soula M.C., Grenier-Peze M. 2002. « Approche pluridisciplinaire du harcèlement moral ».

Protection from Harassment Act 1997. 1997.B

<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1997/40/contents>.

Q

Quine, L. 2001. « Workplace Bullying in Nurses ». *Journal of Health Psychology* 6 (1): 73-84. [51]

R

Rayner, C. 1997. « The Incidence of Workplace Bullying ». *Journal of Community & Applied Social Psychology* 7 (3): 199-208. [52]

Reknes, I, Einarsen, S. Knardahl, S. Lau B. 2013. « The Prospective Relationship between Role Stressors and New Cases of Self-Reported Workplace Bullying ». *Scandinavian Journal of Psychology*, 1-8. [53]

Rippon, T. J. 2000. « Aggression and Violence in Health Care Professions ». *Journal of Advanced Nursing* 31 (2): 452-60.

Rodwell, J., Demir. D. 2012. « Oppression and Exposure as Differentiating Predictors of Types of Workplace Violence for Nurses ». *Journal of Clinical Nursing* 21 (15-16): 2296-2305. [54]

Roscigno, V. J., Lopez S. H., Hodson R. 2009. « Supervisory Bullying, Status Inequalities and Organizational Context ». *Social Forces* 87 (3): 1561-89.

Rosenman, R. H., et Friedman M. 1961. « Association of Specific Behavior Pattern in Women with Blood and Cardiovascular Findings ». *Circulation* 24 (5): 1173-84.

S

Salin, D. 2001. « Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying ». *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10 (4): 425-41. [56]

Salin, D. 2003. « Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment ». *Human Relations* 56 (10): 1213-32.

Salin, D., Hoel H. 2010. « Organisational Causes of Workplace Bullying ». In *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, pp. 227-245.

Seo, Y. N. 2013. « Bullying in South Korea: An exploratory study », Working paper 2013-1, Korea Research Institute for Vocation, Educations & Training, 1-19. [57]

Seo, Y. N., Leather P., Coyne L. 2012. « South Korean Culture and History: The Implications for Workplace Bullying », Conference Paper 2012, 1-16.

Sherif, M. 1958. « Superordinate Goals in the Reduction of Intergroup Conflict ». *American Journal of Sociology* 63 (4): 349-56.

Sherman, R. O. 2008. « Lost Knowledge: Confronting the Challenges of an Aging Nursing Workforce ». *Nurse Leader* 6 (5): 56.

Siegrist, J. 1996. « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions ». *Journal of Occupational Health Psychology* 1 (1): 27-41.

Simard, G., Doucet O., Bernard S. 2005. « Pratiques en GRH et engagement des employés: Le rôle de la justice ». *Relations Industrielles / Industrial Relations* 60 (2): 296-319.

Simard, M, St-Sauveur C., LeBrock P., Lafrenière A., Leblanc G., Duval M., Girard C., Savoie A., Brunet L. 2004. « Vérification d'un modèle intégratif des comportements antisociaux au travail ». *Psychologie du Travail et des Organisations* 10 (1): 74-87.

[58]

Skogstad, A., Torsheim T., Einarsen S., Hauge L.J. 2011. « Testing the Work Environment Hypothesis of Bullying on a Group Level of Analysis: Psychosocial Factors as Precursors of Observed Workplace Bullying ». *Applied Psychology* 60 (3): 475-95.

[59]

Soulié, J., Mathieu P. 2003. « Accroître la performance par l'enrichissement des tâches et l'autonomie - l'exemple des techniciens de fabrication ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 47: 45-56.

Soylu, S. 2011. « Creating a Family or Loyalty-Based Framework: The Effects of Paternalistic Leadership on Workplace Bullying ». *Springer Science & Business Media B.V*, 217-231. [60]

Stafford, J. 2006. *L'analyse multivariée avec SPSS*. Presses de l'Université du Québec, 258 p.

Stévenot, A., Guery L. 2013. « Participation financière et climat social : une analyse des perceptions comparées dirigeants/salariés. (French) ». *Financial Participation and Organizational Climate: An Analysis of Managers/Employees Compared Perceptions*. 68 (2): 290-311.

St-Onge, S., Victor Y. Haines Iii, Aubin I., Rousseau C., Lagassé G. 2005. « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail ». *Gestion* 30 (2): 89-101.

Stouten, J., Baillien E., Broeck A., Camps J., Witte H., et Euwema M. 2010. « Discouraging Bullying: The Role of Ethical Leadership and its Effects on the Work Environment ». *Journal of Business Ethics* 95 : 17-27. [61]

Strandmark, M., Hallberg Lillemor R.-M. 2007. « The Origin of Workplace Bullying: Experiences from the Perspective of Bully Victims in the Public Service Sector ». *Journal of Nursing Management* 15 (3): 332-41. [62]

Strauss, A. L. 1992. *La trame de la négociation: sociologie qualitative et interactionnisme*. Paris: L'Harmattan, 311 p.

Strauss, A. L. 1959. *Miroirs et masques: une introduction à l'interactionnisme*. Editions Métailié, 191 p.

Szigety, T. 2012. « Early predictors of workplace mobbing ». *Procedia - Social and*

Behavioral Sciences 33: 418-22. [63]

T

Tambur, M., Vadi M. 2012. « Workplace bullying and organizational culture in a post-transitional country ». *International Journal of Manpower* 33 (7): 754-68. [64]

Thiétart, R.-A. 2007. *Méthodes de recherche en management 3e édition*. Dunod, 656 p.

Tomić, M. 2012. « Mobbing: The Incidence of Mobbing Activities and Differences Regarding Workplace and Gender ». *Megatrend Review* 9 (1): 243-52. [65]

Topa, G., Moriano J.A. 2013. « Stress and nurses' horizontal mobbing: Moderating effects of group identity and group support ». *Nursing Outlook* 61 (3): 25-31.

V

Vallerand, R. J. 1989. « Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques: Implications pour la recherche en langue française. [Toward a methodology for the transcultural validation of psychological questionnaires: Implications for research in the French language.] ». *Canadian Psychology/Psychologie canadienne* 30 (4): 662-80.

Van Veldhoven, M. 2007. « Questionnaires Monitor@Work ».

Van Schalkwyk L.M., Els C., Rothmann Y. 2011, "The Moderating Role of Perceived Organizational Support in the Relationship between Workplace Bullying and Turnover Intention across Sectors in South Africa." *South African Journal of Human Resource Management* 9 (1): 285-97; [66]

Vartia, M A. 2001. « Consequences of Workplace Bullying with Respect to the Well-Being of Its Targets and the Observers of Bullying ». *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 27 (1): 63-69. [67]

Vassy, C. 1999. « Travailler à l'hôpital en Europe: Apport des comparaisons internationales à la sociologie des organisations ». *Revue Française de Sociologie* 40 (2): 325.

W

Warr, P. 1987. *Work, unemployment, and mental health*. Vol. xiv. New York, NY, US: Oxford University Press, 320 p.

Y

Yuanyi C, D. Lance Ferris, Ho Kwong Kwan, Ming Yan, Mingjian Zhou, Ying Hong. 2013. « Self-love's lost labor: a self-enhancement model of workplace incivility ». *Academy of Management Journal* 56 (4): 1199-1219.

Z

Zapf, D. 1999. « Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work ». *International Journal of Manpower*, n° 20: 70-85. [68]

Zapf, D., Einarsen S. 2010. « Individual antecedent of workplace bullying: victims and perpetrator ». In *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, pp. 177-201.

Zapf, D., Gross C. 2001. « Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension ». *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10 (4): 497-522.

Zid, R. 2011. *Le harcèlement moral au travail dans un contexte de changements organisationnels*. Paris 5.

Zukauskas, P, Vveinhardt J. 2015. « Diagnosis of Mobbing as Discrimination in Employee Relations ». *Engineering Economics* 64 (4).

ANNEXES

Annexe 1 45 agissements constituant le phénomène du harcèlement moral selon H. Leymann

Agissement visant à empêcher la victime de s'exprimer

- 1 Le supérieur hiérarchique refuse à la victime la possibilité de s'exprimer.
- 2 La victime est constamment interrompue.
- 3 Ses collègues l'empêchent de s'exprimer.
- 4 Ses collègues hurlent, l'invectivent.
- 5 Critiquer le travail de la victime.
- 6 Critiquer sa vie privée.
- 7 Terroriser la victime par des appels téléphoniques.
- 8 La menacer verbalement.
- 9 La menacer par écrit.
- 10 Refuser le contact (éviter le contact visuel, manifester des gestes de rejet...).
- 11 Ignorer sa présence par exemple en s'adressant exclusivement à des tiers.

Agissement visant à isoler la victime

- 12 Ne plus lui parler.
- 13 Ne plus se laisser adresser la parole par elle.
- 14 Lui attribuer un poste de travail qui l'éloigne et l'isole de ses collègues.
- 15 Interdire à ses collègues de lui adresser la parole.
- 16 Nier la présence physique de la victime.

Agissement visant à déconsidérer la victime auprès de ses collègues

- 17 Médire d'elle ou la calomnier.
- 18 Lancer des rumeurs à son sujet.
- 19 Se gausser d'elle, la ridiculiser.
- 20 Prétendre qu'elle est atteinte d'une maladie mentale.
- 21 Tenter de la contraindre à un examen psychiatrique.
- 22 Railler une infirmité.
- 23 Imiter la démarche, la voix, les gestes de la victime pour mieux la ridiculiser.
- 24 Attaquer ses convictions politiques ou ses croyances religieuses.
- 25 Se gausser de sa vie privée.
- 26 Se moquer de ses origines.
- 27 La contraindre à un travail humiliant.
- 28 Noter le travail de la victime de façon inéquitable et dans des termes malveillants.
- 29 Mettre en question, contester les décisions de la victime.
- 30 L'injurier dans les termes obscènes et dégradants.
- 31 Harceler sexuellement la victime par des gestes et des propos.

Agissement visant à discréditer la victime dans son travail

- 32 Ne plus lui confier aucune tâche.
- 33 La priver de toute occupation et veiller à ce qu'elle ne puisse en trouver aucune par

-
- elle-même.
- 34 La contraindre à des tâches totalement inutiles et/ou absurdes.
 - 35 Lui donner sans cesse des tâches nouvelles.
 - 36 La charger de tâches très inférieures à ses compétences.
 - 37 Lui faire exécuter des travaux humiliants.
 - 38 Confier à la victime des tâches exigeant des qualifications très supérieures à ses compétences, de manière à la discréditer.

Agissement visant à compromettre la santé de la victime

- 39 Contraindre la victime à des travaux dangereux ou nuisibles à sa santé.
 - 40 La menacer de violences physiques.
 - 41 L'agresser physiquement, mais sans gravité, « à titre d'avertissement ».
 - 42 L'agresser physiquement, sans retenue.
 - 43 Occasionner volontairement des frais à la victime dans l'intention de lui nuire.
 - 44 Occasionner des dégâts au domicile de la victime ou à son poste de travail.
 - 45 Agresser sexuellement la victime.
-

Annexe 2 Résultat du double codage

| Nœud | Source | Kappa | Accord (%) | Désaccord (%) |
|--|------------------------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Ressources et contraintes organisationnelles | Infirmière 4 et infirmière 5 | 0 | 76,31 | 23,69 |
| Rémunération | Sage-femme 1 et sage-femme 2 | 0 | 77,86 | 22,14 |
| Justice organisationnelle | Sage-femme 1 et sage-femme 2 | 0 | 80,78 | 19,22 |
| Racisme | Médecin 2 | 0 | 81,03 | 18,97 |
| Brutalité | Infirmière 2 | 0 | 82,07 | 17,93 |
| Crie | Infirmière 2 | 0 | 82,07 | 17,93 |
| Organisation de travail\conflit de rôles | Médecin 2 | 0 | 82,63 | 17,37 |
| Soutien social | Médecin 2 | 0 | 84,64 | 15,36 |
| Critique permanente | Médecin 5 | 0 | 84,67 | 15,33 |
| Climat social | Médecin 5 | 0 | 84,89 | 15,11 |
| Non-respect et non-reconnaissance | Médecin 2 | 0 | 84,9 | 15,1 |
| Ressources et contraintes organisationnelles | Médecin 1 | 0 | 84,95 | 15,05 |
| Contrôle au travail | Infirmière 3 | 0 | 86,01 | 13,99 |
| Charge psychologique | Infirmière 2 | 0 | 86,72 | 13,28 |
| Conditions environnementales | Infirmière 3 | 0 | 87,44 | 12,56 |
| Ambiguïté de rôle | Médecin 5 | 0 | 87,77 | 12,23 |
| Conflit de rôles | Médecin 5 | 0 | 87,81 | 12,19 |
| Justice organisationnelle | Médecin 1 | 0 | 87,82 | 12,18 |
| Justice organisationnelle | Infirmière 1 | 0 | 88,11 | 11,89 |
| Non-respect et non-reconnaissance | Infirmière 1 | 0 | 88,11 | 11,89 |
| Ressources et contraintes organisationnelles | Médecin 4 | 0 | 88,83 | 11,17 |
| Conditions environnementales | Médecin 1 | 0 | 88,84 | 11,16 |
| Justice organisationnelle | Médecin 2 | 0 | 88,99 | 11,01 |
| Non-respect et non-reconnaissance | Sage-femme 1 et sage-femme 2 | 0 | 89,1 | 10,9 |
| Changements organisationnels | Infirmière 2 | 0 | 89,16 | 10,84 |
| Ressources et contraintes organisationnelles | Médecin 2 | 0 | 89,34 | 10,66 |
| Contrôle au travail | Médecin 2 | 0 | 90,05 | 9,95 |
| Crie | Infirmière 1 | 0 | 90,22 | 9,78 |
| Charge psychologique | Médecin 3 | 0 | 90,47 | 9,53 |
| Départ volontaire | Médecin 3 | 0 | 90,55 | 9,45 |
| Changements organisationnels | Médecin 5 | 0 | 90,77 | 9,23 |
| Justice organisationnelle | Médecin 3 | 0 | 90,83 | 9,17 |
| Charge physique | Médecin 1 | 0 | 90,84 | 9,16 |
| Menaces | Médecin 4 | 0 | 90,97 | 9,03 |
| Turnover | Infirmière 4 et infirmière 5 | 0 | 91,05 | 8,95 |
| Non-respect et non-reconnaissance | Infirmière 3 | 0 | 91,11 | 8,89 |
| Soutien social | Médecin 5 | 0 | 91,17 | 8,83 |

| Nœud | Source | Kappa | Accord (%) | Désaccord (%) |
|---|------------------------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Stress | Infirmière 3 | 0 | 91,38 | 8,62 |
| Charge psychologique | Infirmière 3 | 0 | 91,4 | 8,6 |
| Justice organisationnelle | Médecin 4 | 0 | 91,82 | 8,18 |
| Ressources et contraintes organisationnelles | Infirmière 3 | 0 | 92,34 | 7,66 |
| Conflit interpersonnel | Médecin 3 | 0 | 92,39 | 7,61 |
| Délation | Médecin 3 | 0 | 92,39 | 7,61 |
| Justice organisationnelle | Médecin 5 | 0 | 92,52 | 7,48 |
| Ressources et contraintes organisationnelles | Médecin 3 | 0 | 92,54 | 7,46 |
| Conflit interpersonnel | Infirmière 1 | 0 | 92,55 | 7,45 |
| Organisation de travail\travail en équipe de femmes | Infirmière 1 | 0 | 92,55 | 7,45 |
| Ressources et contraintes organisationnelles | Infirmière 1 | 0 | 92,77 | 7,23 |
| Charge physique | Sage-femme 1 et sage-femme 2 | 0 | 93,08 | 6,92 |
| Climat social | Infirmière 2 | 0 | 93,14 | 6,86 |
| Rémunération | Médecin 4 | 0 | 93,24 | 6,76 |
| Conditions environnementales | Infirmière 4 et infirmière 5 | 0 | 93,48 | 6,52 |
| Soutien social | Sage-femme 1 et sage-femme 2 | 0 | 93,54 | 6,46 |
| Quantité de travail | Infirmière 2 | 0 | 93,65 | 6,35 |
| Climat social | Médecin 4 | 0 | 93,76 | 6,24 |
| Horaires de travail | Médecin 3 | 0 | 94,02 | 5,98 |
| Rémunération | Médecin 3 | 0 | 94,02 | 5,98 |
| Travail avec le public | Infirmière 1 | 0 | 94,08 | 5,92 |
| Rumeurs | Médecin 4 | 0 | 94,1 | 5,9 |
| Stress | Sage-femme 1 et sage-femme 2 | 0 | 94,13 | 5,87 |
| Ambiguïté de rôle | Infirmière 4 et infirmière 5 | 0 | 94,15 | 5,85 |
| Ambiguïté de rôle | Médecin 3 | 0 | 94,18 | 5,82 |
| Horaires de travail | Infirmière 4 et infirmière 5 | 0 | 94,27 | 5,73 |
| Charge psychologique | Médecin 1 | 0 | 94,46 | 5,54 |
| Isolement | Sage-femme 1 et sage-femme 2 | 0 | 94,51 | 5,49 |
| Ressources et contraintes organisationnelles | Médecin 5 | 0 | 94,56 | 5,44 |
| Charge psychologique | Infirmière 4 et infirmière 5 | 0 | 94,76 | 5,24 |
| Soutien social | Médecin 1 | 0 | 95,06 | 4,94 |
| Ambiguïté de rôle | Infirmière 1 | 0 | 95,19 | 4,81 |

| Nœud | Source | Kappa | Accord (%) | Désaccord (%) |
|--|------------------------------|--------------|-------------------|----------------------|
| conflit de rôles | Infirmière 4 et infirmière 5 | 0 | 95,31 | 4,69 |
| Technique de bouc-émissaire | Médecin 5 | 0 | 95,62 | 4,38 |
| Rémunération | Infirmière 1 | 0 | 95,71 | 4,29 |
| Injures | Médecin 4 | 0 | 95,71 | 4,29 |
| Soutien social | Médecin 3 | 0 | 95,77 | 4,23 |
| Conditions environnementales | Médecin 3 | 0 | 95,77 | 4,23 |
| Contrôle au travail | Médecin 3 | 0 | 95,78 | 4,22 |
| Brutalité | Infirmière 4 et infirmière 5 | 0 | 95,97 | 4,03 |
| Menaces | Sage-femme 1 et sage-femme 2 | 0 | 96,15 | 3,85 |
| Leadership | Infirmière 4 et infirmière 5 | 0 | 96,21 | 3,79 |
| Travail avec le public | Médecin 4 | 0 | 96,26 | 3,74 |
| Rémunération | Infirmière 2 | 0 | 96,29 | 3,71 |
| Soutien social | Médecin 4 | 0 | 96,39 | 3,61 |
| Critique permanente | Sage-femme 1 et sage-femme 2 | 0 | 96,48 | 3,52 |
| Changements organisationnels | Médecin 3 | 0 | 96,5 | 3,5 |
| Quantité de travail | Infirmière 3 | 0 | 96,66 | 3,34 |
| Conditions environnementales | Sage-femme 1 et sage-femme 2 | 0 | 96,66 | 3,34 |
| Injures | Médecin 3 | 0 | 96,68 | 3,32 |
| Horaires de travail | Sage-femme 1 et sage-femme 2 | 0 | 96,7 | 3,3 |
| Comportement préconçu | Médecin 2 | 0 | 96,76 | 3,24 |
| Travail avec le public | Médecin 3 | 0 | 96,92 | 3,08 |
| Non-respect et non-reconnaissance | Médecin 3 | 0 | 96,92 | 3,08 |
| Leadership | Médecin 4 | 0 | 96,94 | 3,06 |
| Stress | Infirmière 4 et infirmière 5 | 0 | 96,95 | 3,05 |
| Conditions environnementales | Médecin 4 | 0 | 97,06 | 2,94 |
| Conflit de rôles | Médecin 4 | 0 | 97,09 | 2,91 |
| Ressources et contraintes organisationnelles | Sage-femme 1 et sage-femme 2 | 0 | 97,1 | 2,9 |
| Crie | Médecin 5 | 0 | 97,2 | 2,8 |
| Comportement préconçu | Médecin 5 | 0 | 97,2 | 2,8 |
| Climat social | Infirmière 3 | 0 | 97,28 | 2,72 |
| Charge de travail\charge physique | Médecin 4 | 0 | 97,3 | 2,7 |
| Charge psychologique | Médecin 4 | 0 | 97,3 | 2,7 |
| Injures | Infirmière 4 et infirmière 5 | 0 | 97,59 | 2,41 |
| Insultes | Infirmière 4 et infirmière 5 | 0 | 97,59 | 2,41 |

| Nœud | Source | Kappa | Accord (%) | Désaccord (%) |
|-----------------------------------|------------------------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Crie | Infirmière 4 et infirmière 5 | 0 | 97,59 | 2,41 |
| Horaires de travail | Médecin 4 | 0 | 97,77 | 2,23 |
| Brutalité | Sage-femme 1 et sage-femme 2 | 0 | 98,02 | 1,98 |
| Soutien social | Infirmière 2 | 0 | 98,19 | 1,81 |
| Insultes | Médecin 1 | 0 | 98,23 | 1,77 |
| Non-respect et non-reconnaissance | Médecin 5 | 0 | 98,26 | 1,74 |
| Brutalité | Médecin 1 | 0 | 98,3 | 1,7 |
| Travail en équipe de femmes | Médecin 4 | 0 | 98,32 | 1,68 |
| Soutien social | Infirmière 4 et infirmière 5 | 0 | 98,35 | 1,65 |
| Risque de contamination | Sage-femme 1 et sage-femme 2 | 0 | 98,35 | 1,65 |
| Non-respect et non-reconnaissance | Infirmière 4 et infirmière 5 | 0 | 98,38 | 1,62 |
| Charge psychologique | Médecin 2 | 0 | 98,39 | 1,61 |
| Travail avec le public | Infirmière 4 et infirmière 5 | 0 | 98,84 | 1,16 |
| Agression physique | Médecin 4 | 0 | 99,27 | 0,73 |
| Humiliations | Sage-femme 1 et sage-femme 2 | 0 | 99,28 | 0,72 |
| Insultes | Sage-femme 1 et sage-femme 2 | 0 | 99,28 | 0,72 |
| Crie | Médecin 4 | 0 | 99,47 | 0,53 |
| Rémunération | Infirmière 4 et infirmière 5 | 0 | 99,6 | 0,4 |

Annexe 3 Questionnaire utilisé pour l'étude quantitative

Dans le tableau ci-dessous, nous vous proposons une série des questions et des affirmations relatives à votre perception du travail.

Evaluez et cochez la réponse la plus appropriée.

Nous vous remercions pour votre participation!

1 Age: _____

2 Sexe: F M

3 Occupez vous un poste à responsabilité ? Oui Non

4 Votre poste actuel: _____

5 Combien d'heures par semaine travaillez-vous en moyenne ? _____

6 Depuis combien de temps travaillez-vous dans votre établissement hospitalier ?

| | Harcèlement lié au travail | Q ¹⁸ | H ¹⁹ | M ²⁰ | Parfois | Jamais |
|---|--|-----------------|-----------------|-----------------|---------|--------|
| 1 | On vous cache une information nécessaire pour assurer la qualité de votre travail | | | | | |
| 2 | On vous confie un travail dans lequel toutes vos compétences ne sont pas utilisées | | | | | |
| 3 | On ignore votre point de vue | | | | | |
| 4 | On vous confie des taches avec un temps de réalisation déraisonnable (trop court) | | | | | |

¹⁸ Quotidiennement

¹⁹ Hebdomadairement

²⁰ Mensuellement

| | | | | | | |
|----|--|----------------------|----------|----------------|--------------|----------------------|
| 5 | On contrôle votre travail de manière excessive | | | | | |
| | Harcèlement lié à la personne | Q | H | M | Parfois | Jamais |
| 6 | On vous harcèle par rapport à la qualité de votre travail | | | | | |
| 7 | On diffuse des informations fausses ou des rumeurs vous concernant | | | | | |
| 8 | On vous ignore ou essaie de vous exclure du groupe/collectif | | | | | |
| 9 | On vous insulte ou on fait des remarques vexantes par rapport à votre vie privée, vos habitudes, votre personnalité | | | | | |
| 10 | On vous critique tout le temps et on met l'accent sur vos erreurs | | | | | |
| | Harcèlement physique | Q | H | M | Parfois | Jamais |
| 11 | On vous crie dessus ou vous êtes victime d'une agression spontanée | | | | | |
| 12 | Vous subissez un comportement vexant : on vous bloque le chemin, vous subissez l'invasion dans l'espace personnel, on vous montre du doigt | | | | | |
| 13 | Vous subissez des menaces, une violence ou un abus physique | | | | | |
| | Soutien social de la part des collègues | Tout à fait d'accord | D'accord | Je ne sais pas | Pas d'accord | Pas du tout d'accord |
| 14 | Mon chef se soucie du bien-être de ses subordonnés | | | | | |
| 15 | Mon chef prête attention à ce que je dis | | | | | |
| 16 | Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi | | | | | |
| 17 | Mon chef essaie de faciliter la réalisation de mon travail | | | | | |
| | Soutien social de la part du supérieur hiérarchique | Tout à fait d'accord | D'accord | Je ne sais pas | Pas d'accord | Pas du tout d'accord |
| 18 | Mon chef réussit à faire travailler les gens ensemble | | | | | |
| 19 | Les gens avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers moi | | | | | |
| 20 | Les gens avec qui je travaille sont amicaux | | | | | |
| 21 | Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble | | | | | |
| 22 | Les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation de mon travail | | | | | |

| | Autorité décisionnelle | Tout à fait d'accord | D'accord | Je ne sais pas | Pas d'accord | Pas du tout d'accord |
|----|---|----------------------|----------|----------------|--------------|----------------------|
| 23 | Au travail, je suis libre de décider comment agir | | | | | |
| 24 | Au travail, je prends des décisions de façon autonome | | | | | |
| 25 | J'ai relativement de l'influence sur la façon dont les choses se passent au travail | | | | | |
| | Charge de travail | Tout à fait d'accord | D'accord | Je ne sais pas | Pas d'accord | Pas du tout d'accord |
| 26 | Mon travail exige d'aller très vite | | | | | |
| 27 | Je suis souvent confronté à la quantité de travail excessive | | | | | |
| 28 | Mon travail m'oblige de me concentrer pendant des longues périodes | | | | | |
| | Justice organisationnelle | Tout à fait d'accord | D'accord | Je ne sais pas | Pas d'accord | Pas du tout d'accord |
| 29 | Mon emploi du temps est juste par rapport aux autres collègues | | | | | |
| 30 | Je trouve que ma rémunération est juste par rapport aux autres collègues | | | | | |
| 31 | Je trouve que les récompenses financières sont équitablement réparties entre moi et mes collègues | | | | | |
| 32 | Je trouve que la charge de travail est équitablement répartie entre moi et mes collègues | | | | | |
| 33 | Je trouve que la responsabilité de travail est équitablement répartie entre moi et mes collègues | | | | | |
| | Remuneration | Tout à fait d'accord | D'accord | Je ne sais pas | Pas d'accord | Pas du tout d'accord |
| 34 | Vous trouvez que votre salaire correspond à vos efforts | | | | | |
| 35 | Mon salaire me permet de vivre dignement | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|---------|---------|----------|--------|
| 36 | Vous trouvez que vous êtes payés suffisamment pour le travail que vous accomplissez | | | | | |
| 37 | Vous trouvez que vos collègues sont payés mieux que vous | | | | | |
| 38 | Vous trouvez que la rémunération dans d'autres établissements de même type est mieux que dans l'établissement où vous exercez vos fonctions | | | | | |
| | Clarté de rôle | Toujours | Souvent | Parfois | Rarement | Jamais |
| 39 | On vous fixe des objectifs clairs et bien définis | | | | | |
| 40 | Vous comprenez bien quelles sont vos responsabilités | | | | | |
| 41 | Vous savez exactement ce qu'on attend de vous au travail | | | | | |
| | Conflit de rôles | Toujours | Souvent | Parfois | Rarement | Jamais |
| 42 | On vous confie des missions sans ressources suffisantes pour les réaliser | | | | | |
| 43 | Vous recevez des demandes contradictoires de deux ou plusieurs personnes | | | | | |
| 44 | Votre travail prévoit des tâches qui contredisent à vos valeurs | | | | | |
| | Conflit interpersonnel | Toujours | Souvent | Parfois | Rarement | Jamais |
| 45 | Chacun défend ses propres intérêts | | | | | |
| 46 | Chacun met en avant son propre point de vue | | | | | |
| 47 | Les collègues sont prêts à tout pour être gagnants | | | | | |
| 48 | Chacun cherche son profit personnel | | | | | |
| | Travail avec le public | Toujours | Souvent | Parfois | Rarement | Jamais |
| 49 | Vivez-vous des moments stressants avec des patients ou leurs proches | | | | | |
| | Insécurité de l'emploi | Toujours | Souvent | Parfois | Rarement | Jamais |
| 50 | Je suis sûr(e) que l'année prochaine je vais garder mon poste de travail | | | | | |
| 51 | Je suis sûr(e) que l'année prochaine je vais rester travailler dans l'établissement où j'exerce mes fonctions actuellement | | | | | |
| 52 | Je suis sûr(e) que l'année prochaine je vais garder mes responsabilités | | | | | |
| | Climat organisationnel | Cochez la case qui correspond au climat dans votre établissement | | | | |
| 53 | Climat de compétition | | | | | |
| 54 | Climat encourageant | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|----------|---------|---------|----------|--------|
| 55 | Climat méfiant et suspect | | | | | |
| 56 | Climat détendu et confortable | | | | | |
| 57 | Climat rigide et fondé sur des règles nombreuses | | | | | |
| | Laisser-faire leadership | Toujours | Souvent | Parfois | Rarement | Jamais |
| 58 | Mon responsable laisse faire tant que le travail correspond aux exigences minimales | | | | | |
| 59 | Mon responsable se montre partisan du dicton : « Ne pas s'en mêler si ce n'est pas nécessaire » | | | | | |
| 60 | Mon responsable intervient uniquement lorsque les problèmes se perpétuent | | | | | |
| 61 | Mon responsable intervient uniquement si les choses tournent mal | | | | | |
| | Leadership socio-émotionnel | Toujours | Souvent | Parfois | Rarement | Jamais |
| 62 | Mon responsable aide ses subordonnés à se sentir à l'aise dans le groupe | | | | | |
| 63 | Mon responsable se montre soucieux du bien-être de ses subordonnés | | | | | |
| 64 | Mon responsable encourage les membres du groupe à réaliser le travail de qualité | | | | | |
| 65 | Mon responsable favorise l'entente mutuelle dans le collectif | | | | | |
| 66 | Mon responsable montre une certaine flexibilité dans la prise de décisions | | | | | |

**Annexe 4 AFC Récapitulatif de la variance expliquée pour
« Facteurs organisationnels »**

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus | | | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation | | |
|------------|---------------------------|---------------------|--------------|---|---------------------|--------------|--|---------------------|-----------|
| | Total | % de la variance | % cumulés | Total | % de la variance | % cumulés | Total | % de la variance | % cumulés |
| 1 | 10,129 | 28,940 | 28,940 | 10,129 | 28,940 | 28,940 | 4,433 | 12,666 | 12,666 |
| 2 | 3,021 | 8,632 | 37,571 | 3,021 | 8,632 | 37,571 | 3,611 | 10,316 | 22,982 |
| 3 | 2,743 | 7,836 | 45,408 | 2,743 | 7,836 | 45,408 | 3,357 | 9,590 | 32,573 |
| 4 | 2,107 | 6,019 | 51,426 | 2,107 | 6,019 | 51,426 | 3,044 | 8,698 | 41,271 |
| 5 | 1,958 | 5,595 | 57,021 | 1,958 | 5,595 | 57,021 | 2,434 | 6,953 | 48,224 |
| 6 | 1,710 | 4,887 | 61,908 | 1,710 | 4,887 | 61,908 | 2,384 | 6,813 | 55,037 |
| 7 | 1,357 | 3,877 | 65,785 | 1,357 | 3,877 | 65,785 | 2,294 | 6,555 | 61,592 |
| 8 | 1,263 | 3,609 | 69,394 | 1,263 | 3,609 | 69,394 | 1,948 | 5,565 | 67,157 |
| 9 | 1,021 | 2,918 | 72,312 | 1,021 | 2,918 | 72,312 | 1,804 | 5,155 | 72,312 |
| 10 | ,990 | 2,829 | 75,141 | | | | | | |
| 11 | ,765 | 2,185 | 77,326 | | | | | | |
| 12 | ,650 | 1,856 | 79,182 | | | | | | |
| 13 | ,587 | 1,678 | 80,860 | | | | | | |
| 14 | ,546 | 1,560 | 82,420 | | | | | | |
| 15 | ,497 | 1,421 | 83,841 | | | | | | |
| 16 | ,486 | 1,388 | 85,229 | | | | | | |
| 17 | ,460 | 1,314 | 86,543 | | | | | | |
| 18 | ,437 | 1,249 | 87,792 | | | | | | |
| 19 | ,396 | 1,130 | 88,922 | | | | | | |
| 20 | ,385 | 1,099 | 90,021 | | | | | | |
| 21 | ,372 | 1,064 | 91,085 | | | | | | |
| 22 | ,352 | 1,007 | 92,092 | | | | | | |
| 23 | ,331 | ,945 | 93,037 | | | | | | |
| 24 | ,287 | ,821 | 93,858 | | | | | | |
| 25 | ,283 | ,807 | 94,665 | | | | | | |
| 26 | ,251 | ,718 | 95,383 | | | | | | |
| 27 | ,249 | ,713 | 96,095 | | | | | | |
| 28 | ,231 | ,661 | 96,756 | | | | | | |
| 29 | ,211 | ,602 | 97,358 | | | | | | |
| 30 | ,198 | ,565 | 97,923 | | | | | | |
| 31 | ,178 | ,509 | 98,433 | | | | | | |
| 32 | ,165 | ,470 | 98,903 | | | | | | |
| 33 | ,154 | ,439 | 99,342 | | | | | | |
| 34 | ,126 | ,360 | 99,701 | | | | | | |
| 35 | ,105 | ,299 | 100,000 | | | | | | |

Annexe 5 Matrice des composantes après rotation pour « Facteurs organisationnels »

| Items y associés | Composante | | | | | | | | |
|---|------------|------|------|-------|------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Mon chef se souci du bien-être de ses subordonnés | ,493 | ,588 | ,189 | -,129 | ,094 | -,008 | ,030 | -,012 | -,064 |
| Mon chef prête attention à ce que je dis | ,374 | ,517 | ,215 | -,219 | ,312 | -,011 | ,005 | ,008 | -,165 |
| Mon chef essaie de faciliter la réalisation de mon travail | ,352 | ,509 | ,352 | -,178 | ,100 | ,087 | -,048 | ,144 | -,125 |
| Mon chef réussit à faire travailler les gens ensemble | ,407 | ,606 | ,050 | -,077 | ,121 | -,046 | ,018 | -,230 | ,041 |
| Les gens avec qui je travaille sont amicaux | ,180 | ,714 | ,103 | -,245 | ,166 | ,045 | ,060 | -,103 | ,155 |
| Les gens avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers moi | ,126 | ,764 | ,159 | -,060 | ,141 | ,159 | -,026 | -,108 | ,148 |
| Les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation de mon travail | ,108 | ,752 | ,118 | -,181 | ,045 | ,169 | -,017 | -,026 | ,241 |
| Au travail, je suis libre de décider comment agir | ,017 | ,183 | ,194 | ,037 | ,768 | ,033 | ,054 | -,001 | ,104 |
| Au travail, je prends des décisions de façon autonome | ,055 | ,071 | ,041 | ,031 | ,881 | ,010 | ,053 | -,077 | ,069 |
| J'ai relativement de l'influence sur la façon dont les choses se passent au travail | ,080 | ,193 | ,122 | -,138 | ,800 | ,048 | ,026 | ,072 | ,066 |
| Mon emploi du temps et juste par rapport aux autres collègues | ,043 | ,288 | ,644 | -,083 | ,121 | ,122 | -,088 | -,190 | ,118 |
| Je trouve que ma rémunération est juste par rapport aux autres collègues | ,152 | ,142 | ,736 | -,145 | ,025 | -,133 | ,006 | -,019 | ,169 |
| Je trouve que les récompenses financières sont équitablement réparties entre moi et mes collègues | ,294 | ,137 | ,661 | -,156 | ,099 | -,009 | -,103 | -,067 | ,201 |
| Je trouve que la charge de travail est équitablement répartie entre moi et mes collègues | ,143 | ,102 | ,841 | -,126 | ,098 | ,007 | ,060 | -,102 | -,033 |
| Je trouve que la responsabilité de travail est équitablement répartie entre moi et mes collègues | ,104 | ,047 | ,732 | -,245 | ,148 | ,013 | ,048 | -,248 | -,040 |
| Vous trouvez que votre salaire correspond à vos efforts | ,100 | ,172 | ,097 | -,154 | ,106 | -,117 | ,084 | -,075 | ,830 |
| Mon salaire me permet de vivre dignement | ,166 | ,114 | ,150 | -,113 | ,125 | -,088 | -,017 | ,020 | ,826 |

| | | | | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| On vous fixe des objectifs clairs et bien définis | ,144 | ,149 | ,021 | ,014 | ,021 | ,844 | ,013 | -,064 | -,085 |
| Vous comprenez bien quelles sont vos responsabilités | ,085 | ,164 | -,020 | ,027 | ,077 | ,861 | ,048 | -,089 | -,078 |
| Vous savez exactement ce qu'on attend de vous au travail | ,212 | -,044 | -,021 | -,069 | -,007 | ,797 | ,023 | -,034 | -,025 |
| On vous confie des missions sans ressources suffisantes pour les réaliser | -,234 | -,218 | -,186 | ,206 | ,227 | ,022 | ,070 | ,702 | -,201 |
| Vous recevez des demandes contradictoires de deux ou plusieurs personnes | -,188 | -,080 | -,219 | ,302 | -,010 | -,158 | ,054 | ,781 | -,013 |
| Votre travail prévoit des tâches qui contredisent à vos valeurs | -,190 | -,042 | -,277 | ,270 | -,273 | -,185 | ,019 | ,642 | ,141 |
| Chacun défend ses propres intérêts | -,059 | -,197 | -,172 | ,767 | -,009 | -,072 | ,153 | ,182 | -,120 |
| Chacun met en avant son propre point de vue | -,057 | -,135 | -,181 | ,777 | -,062 | -,037 | ,105 | ,219 | -,195 |
| Les collègues sont prêts à tout pour être gagnants | -,149 | -,210 | -,130 | ,775 | -,026 | ,037 | ,077 | ,176 | -,009 |
| Chacun cherche son profit personnel | -,200 | -,102 | -,187 | ,750 | ,005 | ,024 | -,030 | ,025 | -,035 |
| Je suis sûr(e) que l'année prochaine je vais garder mon poste de travail | -,039 | -,020 | ,012 | ,134 | ,116 | -,007 | ,837 | ,020 | ,001 |
| Je suis sûr(e) que l'année prochaine je vais rester travailler dans l'établissement où j'exerce mes fonctions actuellement | ,000 | ,056 | -,038 | ,062 | ,006 | ,042 | ,868 | -,061 | ,049 |
| Je suis sûr(e) que l'année prochaine je vais garder mes responsabilités | ,012 | -,022 | -,003 | ,012 | ,003 | ,041 | ,859 | ,128 | ,001 |
| Mon responsable laisse faire tant que le travail correspond aux exigences minimales | -,387 | -,326 | -,054 | ,115 | -,061 | ,583 | -,080 | -,058 | ,214 |
| Mon responsable se montre partisan du dicton : « Ne pas s'en mêler si ce n'est pas nécessaire » | -,413 | -,259 | -,189 | ,091 | -,034 | ,568 | ,005 | -,108 | ,134 |
| Mon responsable aide ses subordonnés à se sentir à l'aise dans le groupe | ,801 | ,300 | ,186 | -,174 | ,013 | ,093 | ,014 | -,114 | ,056 |
| Mon responsable se montre soucieux du bien-être de ses subordonnés | ,803 | ,309 | ,169 | -,155 | ,056 | ,001 | ,015 | -,070 | ,152 |
| Mon responsable encourage les membres du groupe à réaliser le travail de qualité | ,808 | ,081 | ,096 | -,028 | ,017 | ,180 | -,042 | -,129 | ,093 |
| Mon responsable favorise l'entente mutuelle dans le collectif | ,848 | ,196 | ,115 | -,102 | ,091 | ,130 | -,041 | -,063 | ,094 |

| | | | | | | | | | |
|--|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|
| Mon responsable montre une certaine flexibilité dans la prise de décisions | ,763 | ,083 | ,115 | -,073 | ,005 | ,204 | ,018 | -,148 | ,028 |
|--|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : « Varimax » avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 7 itérations.

Annexe 6 Les caractéristiques démographiques et celles du travail de l'échantillon (n = 216) de l'étude quantitative

| | homme | femme |
|------------------------|--|-------------------|
| Genre | 48 | 168 |
| | oui | non |
| Poste à responsabilité | 39 | 177 |
| | médecin | infirmière |
| Profession exercée | 162 | 54 |
| | Age | |
| moins de 30 | 33 | |
| 31 - 40 | 87 | |
| 41 - 50 | 57 | |
| 51 - 60 | 32 | |
| plus de 60 ans | 7 | |
| | Horaires de travail hebdomadaires | |
| moins de 40 heures | 2 | |
| 41 -50 | 2 | |
| 51 -60 | 14 | |
| 61-70 | 21 | |
| 71-80 | 93 | |
| plus de 80 heures | 84 | |
| | Ancienneté | |
| moins de 5 ans | 49 | |
| 6-10 | 47 | |
| 11 -20 | 67 | |
| 21-30 | 38 | |
| 31-40 | 13 | |
| plus de 40 ans | 2 | |

Annexe 7 Résultat du test de corrélation pour 3 types de harcèlement et 11 facteurs organisationnels

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|---------------------------------|---------|---------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|---------|------|----|
| 1 Harcèlement lié au travail | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Harcèlement lié à la personne | ,491** | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Harcèlement physique | ,467** | ,676** | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 4 Travail avec la patientèle | ,122 | ,007 | ,050 | 1 | | | | | | | | | | | |
| 5 Soutien social | -,331** | -,490** | -,406** | -,126 | 1 | | | | | | | | | | |
| 6 Autorité décisionnelle | -,105 | -,347** | -,293** | ,019 | ,371** | 1 | | | | | | | | | |
| 7 Justice organisationnelle | -,425** | -,286** | -,249** | -,096 | ,494** | ,300** | 1 | | | | | | | | |
| 8 Rémunération | -,195** | -,194** | -,172* | -,095 | ,322** | ,219** | ,297** | 1 | | | | | | | |
| 9 Conflit au travail | ,505** | ,329** | ,303** | ,196** | -,456** | -,126 | -,466** | -,292** | 1 | | | | | | |
| 10 Clarté de rôle | -,069 | -,112 | -,024 | -,080 | ,235** | ,086 | ,048 | -,106 | -,062 | 1 | | | | | |
| 11 Conflit de rôles | ,621** | ,374** | ,348** | ,138* | -,406** | -,100 | -,489** | -,203** | ,534** | -,239** | 1 | | | | |
| 12 Insécurité de l'emploi | ,067 | -,013 | ,005 | ,103 | -,007 | ,098 | -,043 | ,035 | ,164* | ,048 | ,113 | 1 | | | |
| 13 Laisser-faire leadership | ,337** | ,337** | ,347** | ,109 | -,518** | -,147* | -,381** | -,086 | ,345** | -,266** | ,465** | -,047 | 1 | | |
| 14 Leadership socio-émotionnel | -,322** | -,376** | -,314** | ,019 | ,618** | ,181** | ,419** | ,252** | -,358** | ,299** | -,433** | -,023 | -,545** | 1 | |
| 15 Horaires de travail | -,152* | -,154* | -,195** | -,112 | ,131 | ,198** | ,085 | ,252** | -,072 | ,091 | -,250** | -,084 | -,142* | ,100 | 1 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Annexe 8

Tableau 41 Tableau récapitulatif de l'analyse de régression pour l'échantillon composé de Femme

| Coefficients ^{a,b} | | | | | | | | |
|-----------------------------|------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|-----------------------------|-------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. | Statistiques de colinéarité | |
| | | A | Erreur standard | Bêta | | | Tolérance | VIF |
| 1 | (Constant) | 2,284 | ,186 | | 12,276 | ,000 | | |
| | Conflit de rôles | ,525 | ,053 | ,610 | 9,879 | ,000 | 1,000 | 1,000 |
| 2 | (Constant) | 2,937 | ,304 | | 9,649 | ,000 | | |
| | Conflit de rôles | ,466 | ,057 | ,542 | 8,247 | ,000 | ,851 | 1,175 |
| | Soutien social | -,186 | ,069 | -,176 | -2,682 | ,008 | ,851 | 1,175 |

a. Variable dépendante: Harcèlement lié au travail
b. Sélection de cases pour lesquels le sexe du répondant = femme

Tableau 42 Tableau récapitulatif de l'analyse de régression pour l'échantillon composé d'Hommes

| Coefficients ^{a,b} | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|-----------------------------|-------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. | Statistiques de colinéarité | |
| | | A | Erreur standard | Bêta | | | Tolérance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1,889 | ,312 | | 6,055 | ,000 | | |
| | Conflit au travail | ,744 | ,120 | ,675 | 6,199 | ,000 | 1,000 | 1,000 |
| 2 | (Constant) | 1,271 | ,367 | | 3,459 | ,001 | | |
| | Conflit au travail | ,485 | ,146 | ,440 | 3,323 | ,002 | ,590 | 1,695 |
| | Conflit de rôles | ,397 | ,144 | ,366 | 2,765 | ,008 | ,590 | 1,695 |

a. Variable dépendante: Harcèlement lié au travail
b. Sélection de cases pour lesquels le sexe du répondant = homme