



HAL
open science

Effets du harcèlement au travail sur l'employabilité et sur la relation vie au travail-vie hors travail: rôle modérateur des valeurs culturelles, du leadership, du soutien social et des variables sociodémographiques. Etude comparative France-Gabon.

Cezanne Bounkosso Pemba

► **To cite this version:**

Cezanne Bounkosso Pemba. Effets du harcèlement au travail sur l'employabilité et sur la relation vie au travail-vie hors travail: rôle modérateur des valeurs culturelles, du leadership, du soutien social et des variables sociodémographiques. Etude comparative France-Gabon.. Psychologie. Université Grenoble Alpes [2020-..], 2023. Français. NNT : 2023GRALH027 . tel-04532658

HAL Id: tel-04532658

<https://theses.hal.science/tel-04532658>

Submitted on 4 Apr 2024

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.

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES

École doctorale : SHPT - Sciences de l'homme, du Politique et du Territoire

Spécialité : Psychologie du travail et Ergonomie

Unité de recherche : Laboratoire interuniversitaire de Psychologie/Personnalité, Cognition, Changement social

Effets du harcèlement au travail sur l'employabilité et sur la relation vie au travail-vie hors travail : rôle modérateur des valeurs culturelles, du leadership, du soutien social et des variables sociodémographiques. Etude comparative France-Gabon.

Effects of workplace harassment on employability and on the work-life relationship: the moderating role of cultural values, leadership, social support and socio-demographic variables. Comparative study France-Gabon.

Présentée par :

Cezanne BOUNKOSSO PEMBA

Direction de thèse :

Christine JEOFFRION

PROFESSEURE DES UNIVERSITES, Université Grenoble Alpes

Directrice de thèse

Rapporteurs :

Pascale DESRUMAUX

PROFESSEURE DES UNIVERSITES, Université de Lille

Patrick DENOUX

PROFESSEUR DES UNIVERSITES EMERITE, Université de Toulouse Jean Jaurès

Thèse soutenue publiquement le **12 décembre 2023**, devant le jury composé de :

Christine JEOFFRION

PROFESSEURE DES UNIVERSITES, Université Grenoble Alpes

Directrice de thèse

René MOKOUNKOLO

MAITRE DE CONFERENCES HDR , Université de Tours

Examineur

Pascale DESRUMAUX

PROFESSEURE DES UNIVERSITES, Université de Lille

Présidente

Dongo Rémi KOUABENAN

PROFESSEUR DES UNIVERSITES EMERITE, Université Grenoble Alpes

Examineur

Anne-Marie VONTHRON

PROFESSEURE DES UNIVERSITES, Université Paris 10 Nanterre

Examinatrice

Patrick DENOUX

PROFESSEUR DES UNIVERSITES EMERITE, Université de Toulouse Jean Jaurès

Rapporteur



Épigraphe

« Je sais trop que, dans le monde, la nature elle-même introduit des causes irréductibles de souffrance. Nous ne supprimerons pas la maladie, la mort des enfants, l'amour malheureux, mais, à côté de ces misères naturelles, il en est d'autres qui sont le produit d'un mauvais état social et qui peuvent disparaître avec lui ».

Léon BLUM

Homme d'état, Homme politique, Ministre, Socialiste (1872 - 1950)

À,

Mes mères, mon père, ma famille,

Pour m'avoir inculqué des valeurs qui font de moi l'être que je suis à présent.

Il me suffit de penser à vous pour me relever...

Remerciements

Sans l'engagement et le dévouement de certaines personnes, l'achèvement de ce travail doctoral n'aurait pas été possible. De ce fait, je tiens tout d'abord à exprimer mes sincères remerciements à ma Directrice de thèse Mme Christine JEOFFRION qui a accepté d'encadrer ce travail et qui, tout au long de mon parcours doctoral, m'a fait bénéficier de ses précieux conseils et de son expérience. Je voudrais également souligner son implication et ses qualités humaines qui m'ont aidée à rester confiante malgré les difficultés rencontrées.

Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude aux différents membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail doctoral, à savoir Mme Pascale DESRUMAUX, Mme Anne-Marie VONTHRON, M. Dongo Rémi KOUABENAN, M. René MOKOUNKOLO et M. Patrick DENOUX.

Ma reconnaissance va également à l'endroit de l'Agence Nationale des Bourses du Gabon pour le soutien financier dont j'ai été bénéficiaire pendant 4 ans.

Je voudrais également remercier l'École Doctorale SHPT, pour les différentes formations doctorales. Grand merci à Mme Véronique BEAULANDE-BARRAUD, directrice de l'ED-SHPT et à Mme Lourdemarie LUETE, gestionnaire de l'ED-SHPT, pour votre bienveillance, votre compréhension, vos qualités humaines, pour votre aide administrative, et surtout pour m'avoir accordé des jours supplémentaires qui m'ont permis de déposer le manuscrit de thèse.

Je remercie également l'ensemble des membres du LIP/PC2S, les collègues doctorants pour votre accueil, pour les différents échanges et pour les moments conviviaux. Grand merci aux membres de l'axe RAC pour vos retours constructifs lors de ma pré-soutenance. Merci au directeur sortant du laboratoire, M. Dominique MULLER et à la nouvelle directrice Mme Céline BAEYENS, pour votre simplicité. Merci également à Mme Anne CHABAUD, gestionnaire du LIP/PC2S, pour sa disponibilité et son aide lors des différentes démarches administratives. Gérard et Yuna, merci pour le challenge de la BU, ce travail en équipe a été bénéfique.

Je n'oublie pas l'École Doctorale ELIC et les membres du LPPL, pour l'accueil, les moments conviviaux et d'échanges. Un grand merci à M. Yves COLLIN, gestionnaire du

LPPL, pour sa disponibilité, sa gentillesse et son aide administrative depuis le Gabon jusqu'à mon arrivée en France, en juin 2018.

Je tiens également à remercier les différents membres du Comité de Suivi de Thèse, notamment M. Luc BERNAUD, puis Mme Aurélie LANDRY et M. Thomas REVERDY, pour vos précieux conseils.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la passation du questionnaire, notamment ma grande-sœur Clève, ma tante Chantale, Erlyne, Emma, Glwadys, Raissa, Perceval, Arnys, Jude, Presty, tonton Innocent, tonton Mesmin, Dieudonné FOUMBOULOU, Ulrich NGUEMA, M. MAYOMBO ainsi que les stagiaires de licence et les étudiantes du master de psychologie du travail et ergonomie de l'UGA (Tatiana RINALDI, Sarah TIURMAIDA, Baya KADI, Rosenn-Fleur GRESSIER), sans oublier les membres de l'axe RAC, pour leur aide précieuse lors du recueil de données.

Un grand merci également à tous ceux qui ont accepté de prendre part à cette étude, notamment en ligne et en version papier, pour leur temps, leur disponibilité et leur contribution.

Je remercie vivement Mohamed BOUA et Gérard KOLOGO pour leur disponibilité, leurs conseils, leurs encouragements et surtout leur aide précieuse lors du traitement statistique des données. Je remercie également Murielle NTSAME SIMA pour son aide multiforme.

Comment ne pas dire un grand merci à ma famille, pour leur soutien spirituel, moral, financier. Je sais que « Merci » est faible au regard de vos sacrifices mais merci papa et maman pour vos précieux conseils et prières. Les frontières géographiques n'ont pas freiné votre soutien à mon égard.

Je tiens également à remercier mon aimable grand frère Houzel BOUNKOSSO MAMPOUTY, pour sa confiance et ses encouragements sans cesse renouvelés.

Ghislain NGUEMA, les mots ne sauraient te traduire ma reconnaissance, grand merci pour ta disponibilité, tes encouragements et ton soutien multiforme tout au long de ce projet doctoral.

Cette thèse n'aurait pas été possible sans ton appui, ton soutien indéfectible. Merci à toi mon Grand-Frère, mon Aîné, mon Ami de toujours, mon tout.

Un grand merci à mes amies (Fatou, Henriette, Hornette, Ida, Imelda, Sidji, etc.) pour vos doux messages, vos rires apaisants, vos conseils et autres.

Enfin, merci à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à la réalisation de ce travail.

Résumé

Le harcèlement au travail est une thématique de recherche très importante non seulement pour la psychologie du travail et des organisations, mais aussi pour les sciences humaines et sociales en général. Ses conséquences sont perceptibles aussi bien sur la santé des salariés que sur le fonctionnement des organisations. Après avoir justifié l'intérêt d'une comparaison entre la France et le Gabon, une première étude exploratoire (Étude 1) a permis de montrer les différences de représentations que des salariés français (N = 69) et gabonais (N = 45) avaient du harcèlement en milieu professionnel. Ainsi s'est-il avéré que le harcèlement était renvoyé principalement en France au harcèlement moral, et au Gabon au harcèlement sexuel. Au vu de ces premiers résultats et des nombreuses conséquences négatives générées par ce phénomène massif, l'objectif de l'étude principale de cette thèse (Étude 2) a consisté à évaluer les effets du harcèlement moral et sexuel sur l'employabilité (Étude 2 - Axe 1) et sur la conciliation vie privée-vie professionnelle (Étude 2 - Axe 2) chez des salariés français et gabonais. Cette recherche a aussi testé les effets modérateurs du soutien social, du leadership, des valeurs culturelles et des variables sociodémographiques.

608 salariés (306 salariés français et 302 salariés gabonais) ont répondu à un questionnaire de type Likert. Les résultats des analyses de régressions multiples ont montré que, selon nos hypothèses, le harcèlement affecte négativement l'employabilité des salariés français et gabonais. De même, il augmente les conflits et diminue les enrichissements entre la vie privée et la vie professionnelle de ces salariés. Nous avons également montré l'importance du soutien social et du leadership aussi bien pour le développement de l'employabilité que pour la conciliation entre les deux sphères de la vie. Nos résultats mettent enfin en évidence l'importance des valeurs culturelles telles que la planification qui favorise le développement de l'employabilité. Des limites et des perspectives de recherche ainsi que des recommandations organisationnelles sont exposées.

Abstract

Harassment in the workplace is a major research topic not only for occupational and organizational psychology, but also for the human and social sciences in general. Its consequences are perceptible both for the health of employees and for the functioning of organizations. After justifying the interest of a comparison between France and Gabon, an initial exploratory study (Study 1) showed the differences in the way French (N = 69) and Gabonese (N = 45) employees perceived harassment in the workplace. In France, harassment was seen as moral harassment, and in Gabon as sexual harassment. In view of these initial findings and the many negative consequences generated by this massive phenomenon, the aim of the main study of this thesis (Study 2) was to assess the effects of moral and sexual harassment on employability (Study 2 - Axis 1) and on work-life balance (Study 2 - Axis 2) among French and Gabonese employees. The research also tested the moderating effects of social support, leadership, cultural values and socio-demographic variables.

608 employees (306 French and 302 Gabonese) completed a Likert-type questionnaire. The results of multiple regression analyses showed that, according to our hypotheses, harassment negatively affects the employability of French and Gabonese employees. Similarly, it increases conflict and reduces enrichment between the private and professional lives of these employees. We have also shown the importance of social support and leadership both in developing employability and in reconciling the two spheres of life. Finally, our results highlight the importance of cultural values, such as planning, in fostering employability. Limitations, research perspectives and organizational recommendations are outlined.

Table des matières

Introduction Générale	16
PARTIE 1 : CONTEXTE ET CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE	20
SECTION 1 : PRÉVALENCE ET ENCADREMENT JURIDIQUE DU HARCÈLEMENT AU TRAVAIL	21
Introduction.....	21
1. Prévalence du harcèlement.....	21
1.1. En France : Enquête « Conditions de travail » et harcèlement au travail.....	27
1.2. Au Gabon : Enquête nationale sur les violences basées sur le genre	29
2. Cadre juridique du harcèlement au travail en France et au Gabon.....	34
2.1. En France	34
2.1.1. Ce que dit la loi française sur le harcèlement moral au travail (HMT).....	34
2.1.2. Ce que dit la loi française sur le harcèlement sexuel au travail (HST)	35
2.2. Au Gabon	38
2.2.1. Cadre juridique avant 2016 : Absence de cadre juridique et proposition de loi.....	38
2.2.2. Encadrement juridique de 2016 à nos jours	39
2.2.3. Ce que dit la loi gabonaise sur le harcèlement sexuel et moral.....	41
2.3. Similitudes et divergence observées	41
3. Prévention	43
3.1. Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS).....	43
3.1.1. Prévention primaire	44
3.1.2. Prévention secondaire	44
3.1.3. Prévention tertiaire	45
3.2. En France	46
3.2.1. Mesures de prévention et sanctions contre le harcèlement moral au travail	46
3.2.2. Mesures de prévention et sanction contre le harcèlement sexuel au travail.....	48
3.3. Au Gabon	48
3.3.1. Mesures de prévention et sanction contre le harcèlement au travail.....	49
Conclusion de la section 1	49
SECTION 2 : CADRE THÉORIQUE DU HARCÈLEMENT AU TRAVAIL, DE L'EMPLOYABILITÉ ET DE L'INTERFACE TRAVAIL-FAMILLE	51
Chapitre 1 : Harcèlement en milieu professionnel	51
Introduction.....	51
1. Historique et terminologie du concept de harcèlement au travail	51
1.1. Historique du harcèlement au travail.....	51
1.2. Terminologie du concept de harcèlement.....	53
2. Les différents types de harcèlement et leurs définitions	55

2.1.	Le harcèlement moral au travail (HMT)	56
2.2.	Le harcèlement sexuel au travail (HST).....	59
3.	Origines, approches et formes du harcèlement dans le milieu professionnel.....	61
3.1.	Origines du harcèlement au travail.....	61
3.1.1.	Causes liées aux mutations du monde moderne	61
3.1.2.	Causes et approche relatives aux facteurs individuels	62
3.1.3.	Causes et approche organisationnelles	62
3.1.4.	Les différentes formes de harcèlement au travail.....	67
3.1.5.	Les agissements hostiles liés au harcèlement.....	69
3.2.	Distinction entre la souffrance, les violences, le harcèlement, et la gestion raisonnable d'autres conflits	70
4.	Conséquences du harcèlement	74
4.1.	Conséquences individuelles	74
4.1.1.	Sur la santé	74
4.1.2.	Sur la qualité de la vie	76
4.2.	Conséquences organisationnelles du harcèlement	77
	Conclusion.....	78
	Chapitre 2 : L'employabilité, son historique, ses définitions et ses approches	80
	Introduction.....	80
1.	Historique, évolution et définitions du concept d'employabilité	81
1.1	Historique de l'employabilité.....	81
1.2.	Évolution du concept d'employabilité	82
1.3.	Définitions du concept de l'employabilité	83
2.	L'employabilité, ses approches et ses dimensions	85
2.1.	L'approche centrée sur les politiques gouvernementales et éducatives	86
2.2.	L'approche centrée sur la personne	86
2.2.1.	L'employabilité selon Van Der Heijde et Van Der Heijden (2002, 2005, 2006).....	89
2.3.	L'approche centrée sur les organisations	90
2.3.1.	L'employabilité selon Van Dam (2004).....	90
3.	L'employabilité, un facteur influençable	94
	Conclusion.....	98
	Chapitre 3 : Conciliation vie au travail- vie hors travail	101
	Introduction.....	101
1.	Historique du concept conciliation vie au travail- vie hors travail et définitions.....	101
1.1.	Historique du concept conciliation vie au travail-vie hors travail ou familiale.....	101
1.2.	Définitions du concept	102
2.	Les composantes et causes de la conciliation vie au travail-vie hors travail.....	103
2.1.	Les composantes de la conciliation vie au travail-vie hors travail	103

2.1.1.	Le temps	104
2.1.2.	Le stress.....	104
2.1.3.	Le comportement.....	104
2.2.	Causes de la conciliation vie au travail- vie hors travail	105
2.2.1.	L'inégale répartition des soins apportés à autrui entre les hommes et les femmes	105
2.2.2.	L'évolution démographique, sociale et environnementale.....	107
2.2.3.	La mutation des modalités de travail.....	108
2.2.4.	L'insuffisance ou l'inexistence de mesures pro-familiales	108
2.2.5.	L'impact de la crise économique.....	109
2.3.	Conséquences de la conciliation vie au travail-vie hors travail	110
Conclusion.....		113
Chapitre 4 : Culture et valeurs culturelles.....		115
Introduction.....		115
1.	Notion de culture.....	115
2.	Les modèles de valeurs culturelles.....	117
2.1.	Le modèle de Schwartz (1992).....	117
2.2.	Le modèle de Hofstede.....	119
3.	Valeurs culturelles au Gabon et en France	121
3.1.	Valeurs culturelles gabonaises	121
3.1.1.	Valeurs culturelles au travail et culture nationale gabonaise	123
3.2.	Valeurs culturelles françaises.....	125
3.2.1.	Culture d'entreprise occidentale.....	125
Conclusion.....		125
Chapitre 5 : Leadership, son historique, ses approches et son rôle		128
Introduction.....		128
1.	Historique du concept de leadership	128
2.	Définitions et approches du concept de leadership	129
2.1.	Leadership comme une compétence.....	129
2.2.	Leadership comme processus d'interaction	130
2.3.	Leadership comme processus d'influence	131
3.	Leadership transformationnel et transactionnel (Bass, 1985)	131
3.1.	Leadership transformationnel.....	131
3.2.	Leadership transactionnel.....	132
3.3.	Leadership transformatif	132
4.	Le management interculturel.....	135
4.1.	Le management dans le contexte gabonais	135
4.2.	Le management français.....	137

4.3.	Quelques différences entre le leadership et le management.....	139
5.	Harcèlement au travail et leadership/management : son impact	140
	Conclusion.....	143
	Chapitre 6 : Le soutien organisationnel perçu.....	145
	Introduction.....	145
1.	Définitions et approches de la notion de soutien social	145
1.1.	Définitions de la notion du soutien social	145
1.2.	Approches de la notion de soutien social	146
1.3.	Le soutien : un concept multidimensionnel.....	147
2.	Harcèlement au travail et soutien social.....	148
	Conclusion.....	150
	Chapitre 7. Problématique générale, hypothèses et design de la recherche.....	152
	DEUXIEME PARTIE : ÉTUDE EMPIRIQUE, MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS	161
	Chapitre 8 : Étude 1, étude exploratoire : harcèlement au travail, de quoi parle-t-on ? Perceptions du harcèlement en milieu professionnel : comparaison France-Gabon.	162
	Introduction.....	162
1.	La perception du harcèlement selon les pays	162
1.1.	Harcèlement moral au travail	163
1.2.	Harcèlement sexuel au travail	165
2.	Problématique et hypothèses.....	170
3.	Méthodologie	171
3.1.	Matériel	171
4.	Participants et procédure	173
4.1.	Participants.....	173
4.2.	Procédure.....	173
5.	Résultats	174
5.1.	Analyse des associations libres	174
5.1.1.	Analyse prototypique	174
5.1.2.	Analyse catégorielle	175
5.2.	Analyse des questions ouvertes.....	177
5.2.1.	Analyse des questions relatives aux éléments définitionnels (caractéristiques) du harcèlement en milieu professionnel.....	177
5.2.2.	Analyse des questions relatives au comportement de l’auteur et de la victime du harcèlement	180
5.2.3.	Analyse de la question relative aux perceptions des interviewés sur le statut des harceleurs et des victimes.....	182
5.2.4.	Analyse de la question relative à l’impact du harcèlement sur la victime	183
	Conclusion : Limites, perspective et synthèse.....	184

Chapitre 9 : Étude 2 (Axes 1 et 2) : Méthodologie générale	186
Introduction.....	186
1. Méthode	186
1.1. Participants	186
1.1.1. Critères d’inclusion et d’exclusion.....	186
1.1.2. Caractéristiques sociodémographiques des participants français.....	187
1.1.3. Caractéristiques sociodémographiques des participants français gabonais.....	188
1.2. Matériel	190
1.2.1. Échelle de harcèlement moral	190
1.2.2. Échelle de harcèlement sexuel	191
1.2.3. Échelle de l’employabilité.....	192
1.2.4. Échelle de conciliation vie privée-vie professionnelle.....	194
1.2.5. Échelle du leadership	194
1.2.6. Échelle du soutien social	195
1.2.7. Échelle des valeurs culturelles	196
1.3. Procédure.....	197
1.3.1. En France	197
1.3.2. Au Gabon	198
Conclusion.....	199
Chapitre 10 : Étude 2, Axe 1. Effets du harcèlement sur l’employabilité : Rôle modérateur du leadership, des valeurs culturelles, du soutien social et des variables sociodémographiques	201
Introduction.....	201
1. Problématique et hypothèses	201
2. Méthode	208
2.1. Participants	208
2.2. Matériel	208
3. Procédure	209
4. Résultats	209
4.1. Mode d’analyse des résultats.....	209
4.2. Analyses préliminaires	210
4.2.1. Vérification des conditions d’application de l’analyse factorielle	211
4.2.2. Vérification de la fiabilité des échelles	212
4.3. Analyse descriptive des questions relatives à l’expérience de harcèlement.....	216
4.3.1. France	216
4.3.2. Gabon	218
4.4. Analyse de corrélations	221
4.4.1. Corrélations entre harcèlement, leadership, soutien social, valeurs culturelles et employabilité : Population globale.....	221

4.4.2.	Corrélations entre harcèlement, leadership, soutien social, valeurs culturelles et employabilité : France.....	224
4.2.3.	Corrélations entre harcèlement, leadership, soutien social, valeurs culturelles et employabilité : Gabon	226
4.5.	Vérification des hypothèses	228
4.5.1.	Effets du harcèlement moral et sexuel sur l'employabilité : Population globale.....	228
4.6.	Résultats de l'axe 1 : France	229
4.6.1.	Effets du harcèlement moral et sexuel sur l'employabilité.....	229
4.6.2.	Tests d'interaction entre le soutien social, le harcèlement et l'employabilité.....	229
4.6.3.	Tests d'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement et l'employabilité.....	230
4.6.4.	Tests d'interaction entre les valeurs culturelles, le harcèlement et l'employabilité.....	231
4.6.5.	Tests d'interaction entre les variables sociodémographiques, le harcèlement et l'employabilité	233
4.7.	Résultats de l'axe 1 : Gabon.....	236
4.7.1.	Effets du harcèlement moral et sexuel sur l'employabilité.....	236
4.7.2.	Tests d'interaction entre le soutien social, le harcèlement et l'employabilité.....	237
4.7.3.	Tests d'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement et l'employabilité.....	237
4.7.4.	Tests d'interaction entre les valeurs culturelles, le harcèlement et l'employabilité.....	238
4.7.5.	Tests d'interaction entre les variables sociodémographiques, le harcèlement et l'employabilité	240
4.8.	Synthèse et comparaison des résultats de l'axe 1	245
5.	Discussion	248
	Conclusion : limites, perspectives et implications pratiques.....	253
	Chapitre 11 : Étude 2, Axe 2 : Effets du harcèlement sur la conciliation vie privée-vie professionnelle : Rôle modérateur du soutien social, des variables sociodémographiques, des valeurs culturelles et des variables sociodémographiques.....	256
	Introduction.....	256
1.	Problématique et hypothèses.....	256
2.	Méthode.....	261
2.1.	Participants.....	261
2.2.	Matériel	261
3.	Procédure.....	262
4.	Résultats	262
4.1.	Mode d'analyse	262
4.2.	Analyse préliminaire : analyse de l'échelle de mesure de conciliation vie privée-vie professionnelle	262
4.3.	Analyse de corrélations	263
4.3.1.	Corrélations entre harcèlement moral, harcèlement sexuel, leadership, soutien social et conciliation vie privée-vie professionnelle : Population globale	263

4.3.2.	Corrélations entre harcèlement moral, harcèlement sexuel, leadership, soutien social, conciliation vie privé-vie professionnelle et valeurs culturelles : France	266
4.3.3.	Corrélations entre harcèlement leadership, soutien social, conciliation vie privé-vie professionnelle et valeurs culturelles : Gabon.....	268
4.4.	Effets du harcèlement sur la conciliation vie privée-vie professionnelle : Population globale	270
4.5.	Résultats de l'axe 2 : France	271
4.5.1.	Effets du harcèlement sur la conciliation vie privée-vie professionnelle.....	272
4.5.2.	Tests d'interaction entre le soutien social, le harcèlement et la conciliation vie privée-vie professionnelle.....	272
4.5.3.	Tests d'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement et la conciliation vie privée-vie professionnelle	274
4.5.4.	Tests d'interaction entre les valeurs culturelles, le harcèlement et la conciliation vie privée-vie professionnelle	276
4.5.5.	Tests d'interaction entre les variables sociodémographiques, le harcèlement et la conciliation vie privée-vie professionnelle.....	284
4.6.	Résultats de l'axe 2 : Gabon.....	293
4.6.1.	Effets du harcèlement sur la conciliation vie privée-vie professionnelle.....	293
4.6.2.	Tests d'interaction entre le soutien social, le harcèlement et la conciliation vie privée-vie professionnelle.....	294
4.6.3.	Tests d'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement et la conciliation vie privée-vie professionnelle	300
4.6.4.	Tests d'interaction entre les valeurs culturelles, le harcèlement et la conciliation vie privée-vie professionnelle	301
4.6.5.	Tests d'interaction entre les variables sociodémographiques, le harcèlement et les conflits.....	308
4.7.	Synthèse et comparaison des résultats de l'axe 2.....	317
5.	Discussion	324
	Conclusion : limites, perspectives et implications pratiques.....	328
	Discussion générale.....	330
	Conclusion générale	338
	BIBLIOGRAPHIE	339
	Liste des sigles et acronymes	370
	Liste des tableaux	372
	Listes des figures.....	373
	ANNEXES.....	375
	Annexe 1. Taux d'activité des femmes par âge de 1975 à 2020 : France	376
	Annexe 2. Questionnaire de l'étude 1	377
	Annexe 3. Questionnaire de l'étude 2	382

Introduction Générale

L'organisation du travail a subi des transformations importantes depuis plusieurs décennies. En effet, les XXe et XXIe siècles ont été influencés par des transformations, non négligeables, relatives au monde du travail. Ces transformations étaient en rapport avec l'augmentation des rivalités sur les différents marchés, notamment les marchés des capitaux, de biens, de services et du travail. Cela a contribué à une augmentation des contraintes pesant sur les salariés (Thébaud-Mony et al., 2015). Les transformations subies par le monde du travail sont à l'origine des différentes formes de souffrance que l'on observe aujourd'hui dans le monde du travail (Desrumaux, 2010 ; Gernet, 2016 ; Thébaud-Mony et al., 2015). Ainsi, Hélarot (2019) rappelle les quatre grandes dynamiques de fond qui constituent les lignes de ces transformations. Il s'agit entre autres de « l'intensification et nouvelles organisations du travail, néo management, précarisation de l'emploi et des parcours professionnels, processus d'externalisation et nouvelles divisions entre entreprises » (p. 55). De ce fait, si le travail peut favoriser l'émancipation, il est également perçu comme source de stress et de « risque pour la santé mentale du salarié » (Ben Aissa & Galindo, 2016). Ces nouvelles formes favorisent une détérioration des relations entre salariés et une solitude. C'est dans ce contexte que Duarte et Dejours (2019) constatent une recrudescence des pathologies mentales liées notamment au harcèlement au travail.

La problématique autour du harcèlement intéresse plusieurs acteurs, notamment les acteurs scientifiques, politiques ainsi que les populations. En effet, le harcèlement qu'il soit sexuel ou moral est aujourd'hui un fait aussi sociétal que scientifique. On l'entend partout : dans les médias (presse écrite, télévision, radio, réseaux sociaux), dans les revues scientifiques, dans les écoles, les lieux publics, les milieux de travail, et même dans les discours populaires et témoignages, les conversations entre amis, collègues, etc.

Le phénomène de harcèlement sexuel au travail quant à lui s'est mondialement popularisé à travers les médias en 2017 à la suite de l'affaire Harvey Weinstein et du mouvement #MeToo, (NY Times, 2017). Concernant le mouvement #MeToo, Sabine Reynosa dans Marchal et al. (2019) rapporte que le phénomène de violences sexistes et sexuelles a été découvert grâce au mouvement #MeToo pour certaines personnes mais qu'il était déjà présent et faisait des victimes qui, étaient dans le mutisme, l'incompréhension et même faisaient l'objet de rejet de la part de la société et des pouvoirs publics. Dominique Marchal, toujours dans Marchal et al. (2019), note quant à lui l'amplification des mouvements syndicaux depuis 2015,

bien avant l'arrivée de l'affaire Weinstein et du mouvement #MeToo. Il ajoute que l'affaire Weinstein et le mouvement #MeToo ont permis non seulement l'amplification de prises de conscience sur le phénomène de violences sexistes et sexuelles, mais aussi l'intensification des échanges dans les équipes syndicales. Cette période est importante dans l'étude du harcèlement au travail car elle a permis aux victimes de délier leurs langues et sortir du mutisme dans lequel elles étaient. Ce mutisme était lié entre autres à « la peur de perdre son emploi, de ne pas être prises au sérieux ou le manque de confiance envers les acteurs du monde du travail : syndicats, service de santé au travail ou inspection du travail » (Marchal et al., 2019, p. 185).

Justification d'une étude comparative

La présente étude est réalisée dans une visée interculturelle France-Gabon en vue de mesurer les effets que peut avoir le harcèlement au travail sur l'employabilité des salariés français et gabonais et sur leur capacité à concilier vie professionnelle et vie privée. Il vise aussi à vérifier le rôle joué par la culture, le leadership, le soutien social et les caractéristiques sociodémographiques.

Diverses raisons peuvent justifier notre choix pour une étude comparative entre la France et le Gabon. De prime abord, nous nous sommes référée aux études comparatives existantes. Par exemple l'étude de Roland-Lévy et Kmiec (2016) qui a montré que la représentation sociale du risque en France diffère de la Roumanie alors qu'il s'agit de deux pays issus du même continent bien que le passé historique de l'un diffère de l'autre. Ainsi, nous pensons qu'il serait également pertinent de mener une étude comparative entre la France et le Gabon dans la mesure où ces deux pays, bien que issus de deux continents différents, sont liés¹ par un passé historique en lien avec la colonisation. En effet, bien que liés historiquement, ces deux pays diffèrent l'un à l'autre du point de vue culturel, de la structure familiale mais aussi du management. Du point de vue culturel, la France est marquée par une culture individualiste et le Gabon par une culture collectiviste ou communautariste. La culture est à la base des croyances, des comportements et des attitudes des personnes appartenant à un groupe bien spécifique (Clergue et al., 2016 ; Ngueutsa et al., 2023), elle constitue « un construit social spécifique à chaque groupe d'individus » (Boussougou-Moussavou, 2018, p. 19). Du point de vue de la structure familiale, la France est marquée par la famille nucléaire et le Gabon par la

¹ La France et le Gabon sont liés par un passé historique. Le Gabon étant une ancienne colonie française continue à entretenir des relations diplomatiques avec la France.

famille élargie incluant des personnes liées par la consanguinité, ou par la filiation ou encore par l'amitié (Alihanga, 1976). La notion de la famille est importante dans la mesure où elle est liée au management et par ricochet au leadership. Ces notions seront développées dans les chapitres qui suivent.

De plus, la mobilité des étudiants, c'est-à-dire les échanges entre les étudiants français et gabonais ainsi que les conventions signées entre ces deux pays notamment sur le plan académique peuvent également justifier le choix d'une étude comparative entre la France et le Gabon. La mobilité des hommes d'affaires et celle de la population en général (voyage, tourisme, vacances, découverte, visites familiales, etc.) constituent sans doute des facteurs non négligeables. En outre, l'installation au Gabon des firmes multinationales et entreprises françaises telles que Total Gabon, Bolloré, etc. a favorisé la collaboration entre les employés français et gabonais. Ces échanges et collaborations nous conduisent à nous interroger sur l'éventuelle différence entre ces deux pays en termes de culture et de leadership.

En fin, certains textes de loi gabonaise trouvent leur origine dans les textes de loi française. Des échanges politiques, technologiques et d'informations (via internet) sont également des éléments à prendre en compte dans l'idée de mener une étude comparative entre la France et le Gabon. Tout cela rentre dans ce que Lallement (2010) nomme de "*mondialisation du travail*". En effet, la mondialisation du travail, dit-il, favorise plusieurs mouvements de personnes et de capitaux. Dans ces mouvements, de nombreux échanges s'effectuent pouvant influencer et modifier des comportements, attitudes, opinions, perceptions, etc. des individus.

Ainsi, notre travail a pour but d'évaluer les effets du harcèlement moral et sexuel sur l'employabilité et sur la conciliation entre la vie privée et professionnelle des salariés français et gabonais. Il intègre également le soutien social, le leadership et les valeurs culturelles pour comprendre leur rôle en situation de harcèlement au travail. Et enfin, les caractéristiques sociodémographiques pour cerner les éventuelles différences entre les catégories.

Ce travail de thèse est composé de 11 chapitres repartis en deux parties. La première partie est divisée en deux sections. La première section fait état de la prévalence du harcèlement et de son encadrement juridique. La deuxième section concerne la revue de la littérature autour des concepts évoqués qui ont servi de base théorique de cette recherche. Ces concepts évoqués sont entre autres le harcèlement moral et sexuel (chapitre 1), l'employabilité (chapitre 2), la conciliation vie privée-vie professionnelle (chapitre 3), les valeurs culturelles (chapitre 4), le leadership (chapitre 5) et le soutien social (chapitre 6). Comportant 7 chapitres, elle a par

ailleurs permis de mieux cerner l'objet de la recherche et de poser notre problématique (chapitre 7).

La deuxième partie, quant à elle, est empirique et méthodologique. Elle propose tout d'abord une étude exploratoire (chapitre 8) qui a permis de cerner ce à quoi renvoie le harcèlement au travail en France et au Gabon. Ensuite le chapitre 9 concerne la méthodologie de l'étude 2 qui est composée de 2 axes. Le premier axe (chapitre 10) évalue les effets du harcèlement moral et sexuel sur l'employabilité, en intégrant comme variables modératrices, le soutien social, le leadership, les valeurs culturelles et les variables sociodémographiques telles que l'âge, le genre, l'ancienneté, le niveau de formation et le secteur de la structure. Le second axe (chapitre 11) est consacré à l'évaluation des effets du harcèlement moral et sexuel sur la conciliation vie privée-vie professionnelle. Elle intègre également comme variables modératrices, le soutien social, le leadership, les valeurs culturelles et les variables sociodémographiques telles que l'âge, le genre, l'ancienneté, le niveau de formation, le secteur de la structure ainsi que la charge, et le nombre d'heures de travail.

Et pour finir, ce travail de thèse se termine par une discussion générale et une conclusion qui met en évidence les limites, perspectives et implications pratiques permettant d'améliorer la qualité de vie au travail en France et au Gabon.



**PARTIE 1 : CONTEXTE ET CADRE THÉORIQUE DE LA
RECHERCHE**

SECTION 1 : PRÉVALENCE ET ENCADREMENT JURIDIQUE DU HARCÈLEMENT AU TRAVAIL

Introduction

Le harcèlement est un phénomène mondial car il touche plusieurs pays. Ce phénomène constitue une préoccupation majeure dans de nombreux environnements professionnels à travers le monde. De ce fait, qu'il soit de nature verbale, physique, sexuelle, ou psychologique, le harcèlement au travail constitue une violation des droits fondamentaux des travailleurs et peut avoir des conséquences dévastatrices sur leur bien-être physique et émotionnel, ainsi que sur leur performance au travail. Des études réalisées dans différents pays ont montré qu'un grand nombre d'employés ont été victimes de harcèlement au travail à un moment donné de leur carrière. Cependant, la prévalence du harcèlement peut varier non seulement selon les régions géographiques, mais aussi selon les études réalisées, le secteur d'activité et selon la définition même du harcèlement dans un contexte donné.

Ainsi, dans cette section, nous abordons la question de la prévalence du harcèlement à l'échelle mondiale, en France et au Gabon à travers les enquêtes et les études réalisées. Cette partie fait également mention de l'encadrement juridique de ce phénomène en France et au Gabon et des mesures de prévention mises en place.

1. Prévalence du harcèlement

Concernant le harcèlement moral

La synthèse du rapport de l'étude OIT²/CII³/OMS⁴/ISP⁵ réalisée par Di Martino (2002) et présentée par Cassitto et al. (2004) met en évidence la prévalence de la violence psychologique dans le secteur de la santé en Afrique du sud, en Australie, au Brésil, en Bulgarie, au Liban, au Portugal et en Thaïlande. Selon ce rapport, la violence psychologique est un phénomène mondial se manifestant principalement sous la forme de violences verbales. Les résultats de ce rapport sont présentés dans le tableau ci-dessous (Cf. Tableau 1).

² Organisation Internationale du Travail

³ Conseil International des Infirmières

⁴ Organisation Mondiale de la Santé

⁵

Tableau 1.

Prévalence de la violence psychologique dans le secteur de la santé en Afrique du Sud, en Australie, au Brésil, en Bulgarie, au Liban, au Portugal et en Thaïlande (2002)

Pays	Afrique du Sud	Australie	Brésil	Bulgarie	Liban	Portugal	Thaïlande
%	52 (dont 60,1% dans la fonction publique).	67	39,5	32,2	40,9	51 (secteur de la santé) et 27,4 (le secteur hospitalier).	47,7

Les résultats présentés dans ce tableau révèlent qu'en Afrique du Sud, 52% des personnes interrogées en 2001 ont été victimes de violence verbale dont 60,1% dans la fonction publique. 67% en Australie ; 39,5% au Brésil ; 32,2 en Bulgarie ; 40,9% au Liban. Au Portugal, 51% dans l'ensemble du secteur de la santé et 21,4% dans le secteur hospitalier ; et enfin 47,7% en Thaïlande.

Concernant les États membres de l'Union Européenne, Cassitto et al. (2004) présentent l'enquête réalisée par Paoli et Merllié (2001) sur la prévalence de l'intimidation au travail dans le cadre de la troisième enquête européenne sur les conditions de travail réalisée en 2000. Cette enquête révèle que, dans les années 2000, près d'un travailleur sur 10 (9%) avait déclaré avoir été victime de comportements d'intimidation sur son lieu de travail. Les résultats obtenus sont présentés dans le graphique ci-dessous.

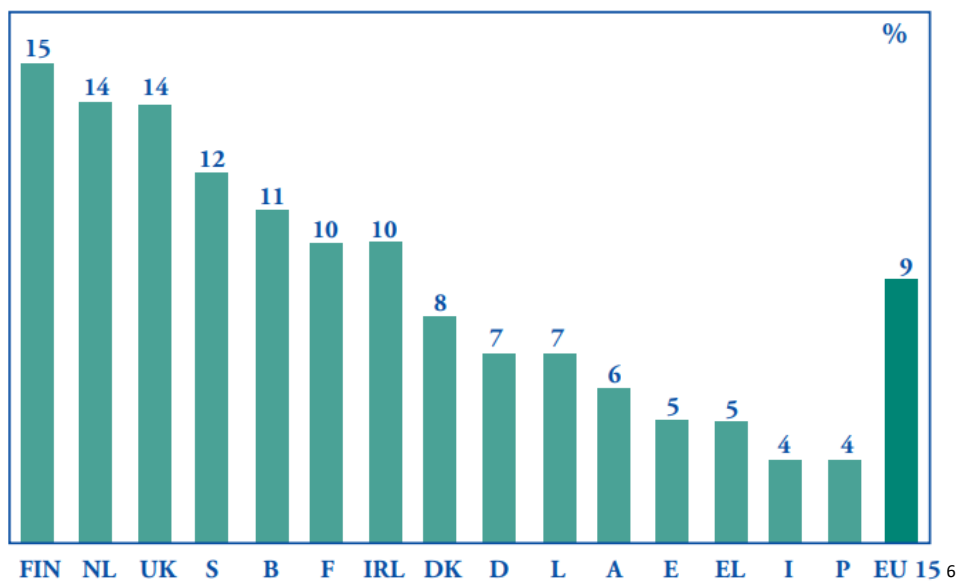
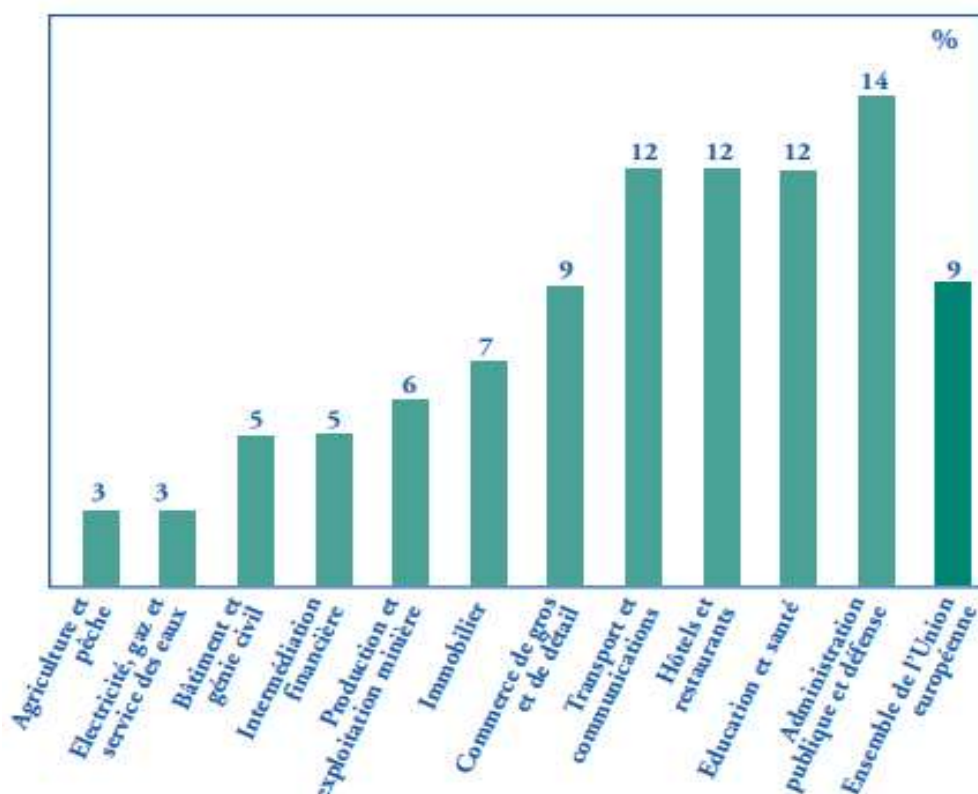


Figure 1. Proportion des travailleurs, par pays, ayant fait l'objet de mesures d'intimidation dans l'Union Européenne (Cassitto et al., 2004, p. 9)

Dans ce graphique, des écarts importants sont observés entre les pays allant de 15% pour la Finlande (pourcentage le plus élevé) à 4% pour le Portugal (pourcentage le plus bas). Quant à la France, son taux de prévalence était de 10% (équivalent à l'Irlande). Selon ces auteurs, les écarts observés refléteraient davantage la prise de conscience du problème d'intimidation pour les pays plus sensibilisés à cette question que la réalité du phénomène (Paoli & Merlié, 2001). Les auteurs ont également présenté cette proportion selon les secteurs d'activités (Cf. Figure 2).

⁶ L'axe des ordonnées indique le pourcentage (%) des travailleurs et l'axe des abscisses indique les pays concernés.



7

Figure 2. Proportion des travailleurs, par secteur, ayant fait l'objet de mesures de l'intimidation dans l'Union Européenne (Cassitto et al., 2004, p. 10)

Des écarts importants sont également observés dans ce graphique. Ainsi, la proportion la plus élevée est celle du secteur « Administration publique et défense » avec 14% et la plus petite des proportions est celle des secteurs « Agriculture et pêche » et « Électricité, gaz et service des eaux » avec 10% chacun.

Une autre étude réalisée en Turquie auprès d'un échantillon de 238 employés du secteur de la santé montre que les personnes les plus exposées au harcèlement moral sont celles travaillant dans des unités internes, des unités d'opération, des soins intensifs et aux urgences (Görgülü et al., 2014).

Par ailleurs, une étude a été réalisée au Québec par Lippel et al. (2016) dans le but de « présenter des données tirées d'une étude empirique sur l'exposition aux facteurs de risques psychosociaux sur le lieu de travail, y compris la violence au travail » (p. 75). S'appuyant non seulement sur les données empiriques extraites de l'enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité au travail (EQCOTESST), mais aussi sur les analyses

⁷ L'axe des ordonnées indique la proportion (%) des travailleurs. L'axe des abscisses indique les secteurs d'activités concernés.

juridiques du cadre réglementaire, cette enquête a été réalisée à la demande du ministère du travail du Québec. L'échantillon représentatif de la population cible était de 5071 travailleurs choisis au hasard. L'étude a révélé que plus de femmes (18,9%) que d'hommes (13,8%) ont été exposées au harcèlement psychologique (moral). Concernant les hommes, les plus touchés sont ceux âgés de 45 à 54 ans. Les travailleurs du public ou parapublic étaient plus susceptibles d'être exposés que ceux du secteur privé. De plus, cette étude a montré que le stress psychologique entraîne les accidents de travail traumatiques et les troubles musculo-squelettiques (TMS), mais aussi les symptômes psychologiques de la dépression. Cela est lié à une exposition au harcèlement psychologique. L'intimidation (harcèlement psychologique ou moral) au travail, étant un facteur de risques psychosociaux sur le lieu de travail, contribue à la mauvaise santé des travailleurs.

De même, d'autres études réalisées auprès de 355 salariés turcs ont montré que le risque d'exposition à la violence chez les travailleurs de la santé est plus élevé que celui des autres employés du secteur des services (Duru et al., 2018).

En outre, une étude portant sur la prévalence du harcèlement (moral) au travail a été réalisée par Nkporbu et Douglas (2016) auprès de 600 salariés de l'Université de Port Harcourt, au Nigéria. L'étude avait pour objectif d'évaluer la prévalence et le schéma de l'intimidation sur le lieu de travail parmi les travailleurs de cette université. Les résultats ont révélé que le harcèlement était fréquent sur ce lieu de travail. Ainsi, la violence verbale a été la forme la plus prépondérante avec un taux de 43,9%. L'attribution de tâches n'ayant pas de rapport avec le travail de l'employé vient en seconde position avec un taux de 41,2 %. L'étude a également relevé certains facteurs comme éléments favorisant le harcèlement sur le lieu de travail. Ces facteurs sont entre autres la charge de travail, l'interface domicile-travail, le manque de possibilités d'avancement et la relation interpersonnelle. En effet, comme facteurs de harcèlement, la charge de travail a été perçue comme le facteur le plus prépondérant avec un taux de 98,2 %, suivie de l'interface maison-travail avec un taux de 82,0 %, puis du manque de possibilités d'avancement avec un taux de 70,1 % et de la relation interpersonnelle qui occupe le taux le plus faible, 64,0%. Pour ce qui est des méthodes pour y remédier, les participants (16,7%) de cette étude ont évoqué la formation continue périodique comme la méthode la plus efficace pour réduire la prévalence de harcèlement.

Concernant le harcèlement sexuel au travail, Hachelafi (2022) dans son étude réalisée en Algérie, portant sur l'analyse psycho-sociale et culturelle du harcèlement sexuel dans le secteur de la santé, souligne que le taux de prévalence du harcèlement est de 16,7% et celui des comportements de harcèlement sexuel est de 13,5%.

De même, Ben Si Saïd-Zarguen (2018) a réalisé une étude auprès d'un échantillon aléatoire composé de femmes âgées de 20 à 60ans, toutes employées au sein d'une entreprise algérienne. L'étude portait sur les conséquences du harcèlement sexuel et a mis en évidence la prévalence de harcèlement sexuel. Ainsi, selon les résultats de cette étude, 77.92 % de ces femmes employées avaient déclaré être victimes de harcèlement sexuel dont 56.66% par leur responsable hiérarchique et 21.26% par des collègues. L'auteur note également de lourdes conséquences sur la santé mentale de ces victimes de comportements de harcèlement sexuel au travail. Par exemple, 99,99% de ces victimes souffriraient de troubles psychologiques et 10% de troubles gastriques ayant entraîné une réduction du rendement au travail. Parmi les troubles psychologiques, on note les troubles émotionnels dont 53.33% en souffrent, les troubles de sommeil faisant 16.66 % de victimes, les pensées suicidaires chez 08.33% des victimes et la dépression chez 11. 67% de ces victimes. Ce taux de prévalence tant en matière de personnes victimes qu'en termes des conséquences de harcèlement sexuel sur la santé des salariés interpelle sur l'importance de s'intéresser à ce sujet.

Evans et al. (2019) ont quant à eux réalisé une étude aux États-Unis portant sur le harcèlement sexuel auprès de 260 femmes professeurs et 14 femmes issues des postes de direction. Les résultats de cette étude ont révélé que 28 % de la population d'enquête avait déjà été victime de harcèlement sexuel et 59% avaient déjà été témoins d'une situation de harcèlement sexuel. On observe également une culture de silence surtout de la part des personnes ayant été victimes de harcèlement sexuel du fait qu'il paraît plus aisé de parler en tant que témoins que victimes.

Retenons que le harcèlement moral comme sexuel est un phénomène courant dans le monde du travail et ce, dans tous les pays. Plusieurs mots et expressions tels que violence, intimidation, comportements hostiles, sont utilisés pour faire allusion au harcèlement. Ce phénomène peut se produire dans une grande variété d'industries et d'organisations et affecte de nombreux travailleurs. Les enquêtes et études portant sur la prévalence du harcèlement montrent qu'il s'agit d'une réalité inquiétante qui doit être abordée de manière sérieuse et proactive. Certains secteurs, comme ceux où le pouvoir est très hiérarchisé, peuvent être plus susceptibles d'avoir des problèmes de harcèlement. Par ailleurs, les femmes sont souvent plus

susceptibles d'être victimes de harcèlement au travail, bien que cela puisse également toucher les hommes. Néanmoins, cette prévalence pourrait considérablement varier en fonction de divers facteurs qui sont entre autres la culture organisationnelle, le pays, le secteur d'activité, les politiques de l'entreprise, etc. En effet, comme nous l'avons vu, la prévalence du harcèlement au travail peut être différente d'un pays à l'autre en raison des différences culturelles, des lois et réglementations en place, ainsi que des normes et des attentes sociales. Ainsi, nous présentons dans la partie suivante la prévalence du harcèlement en France et au Gabon à travers les enquêtes.

1.1. En France : Enquête « Conditions de travail » et harcèlement au travail

Le harcèlement sexuel est un phénomène qui fait des victimes chaque année en France. Par exemple, Guedj (2018) indique qu'en France, ce phénomène touche par an plus d'un million de femmes dont l'âge varie entre 18-69 ans. Les résultats de l'étude réalisée par Gouvernet et al. (2022) montrent que les 292 femmes françaises interrogées au cours de l'enquête ont été victimes de différentes situations de harcèlement sexuel (en moyenne 10,8 situations de harcèlement sexuel).

En 2016, la Dares⁸ a conduit une enquête en collaboration avec la DGAFP⁹ et la Drees¹⁰ sur les « Conditions de travail »¹¹. Selon cette enquête, en 2010, les conditions de travail étaient caractérisées par l'intensité du travail. Cela exposait fréquemment les salariés au manque d'autonomie, aux exigences émotionnelles et aux conflits de valeurs. 30 % de ces salariés déclaraient être victimes d'au moins un comportement hostile au travail en 2016 contre 37 % en 2013. Ce pourcentage paraît déjà important pour alerter les personnes compétentes afin de remédier à cela. Selon cette même enquête, 22 % des salariés ont signalé en 2016 contre 28 % en 2013, avoir été la cible des comportements de harcèlement. Plus précisément des comportements méprisants au travail (22 % en 2016 contre 26 % en 2013), d'un déni de reconnaissance de leur travail (5 % en 2016 contre 7 % en 2013) et d'atteintes dégradantes. Les femmes ont été les plus nombreuses à signaler ces comportements hostiles subis sur leur lieu de travail durant les 12 derniers mois. On trouve 31% de femmes et 28% d'hommes victimes

⁸ Dares : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques.

⁹ DGAFP : Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique.

¹⁰ Drees : Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques.

¹¹ Les enquêtes « Conditions de travail » menées depuis 1978 permettent de cerner au plus près le travail tel qu'il est perçu par les travailleurs.

des comportements hostiles au travail, renvoyant notamment aux comportements méprisants et atteintes dégradantes. Ce recul est plus marqué dans les organisations de petite taille (10 à 49 salariés) et dans les plus grandes (500 salariés et plus) et concerne plus particulièrement les secteurs commerce-transport, activités scientifiques et ceux de l'administration publique. Il semble n'avoir pas été le cas chez les salariés à « temps partiel subi » ni chez les « intérimaires » dont 38 % en 2016 avaient déclaré être victimes d'au moins un comportement hostile au travail au cours des 12 derniers mois. Cependant, on observe que cette baisse ou ce recul est faible chez certains salariés, notamment les agriculteurs, ceux de la fabrication d'équipements électriques et informatiques, de machines ou de matériels de transports.

Les comportements hostiles semblent être plus fréquents dans les contextes où il y a de forts changements de l'environnement de travail. Selon cette enquête, le ralentissement des changements connu en 2013 aurait permis la baisse des tensions au travail. La modification de l'environnement de travail constitue ainsi un facteur favorisant les comportements de harcèlement. Il concerne le changement de poste ou de fonction, le changement des techniques utilisées, le changement d'organisation, la restructuration ou le déménagement, le plan de licenciement, le rachat ou le changement dans l'équipe de direction, etc. À cet effet, en 2016, 41% des salariés interrogés avaient déclaré avoir vécu au moins un changement dans leur travail. 21% avaient déclaré avoir connu un changement important dans l'organisation de leur travail au cours des douze derniers mois et 13% dans les techniques utilisées. Les changements observés, notamment dans l'organisation du travail et dans les techniques utilisées sont en lien avec la forte intensité du travail. Ces changements augmentent la probabilité de subir les comportements hostiles au travail. En effet, 43% des salariés ayant signalé un changement de l'organisation du travail ont déclaré avoir été victimes de comportements hostiles au cours des 12 derniers mois.

Au cours de cette enquête, une étude préliminaire a été réalisée sur le panel 2013-2016. Ainsi, d'après cette enquête, l'évolution des comportements hostiles serait liée à l'évolution de la charge mentale, des exigences émotionnelles et des conflits de valeurs. Ces facteurs de risque psychosociaux sont en augmentation continue chez les victimes de comportements hostiles. Les salariés français ont déclaré en 2013 (49%) et en 2016 (44%) « devoir penser à trop de choses à la fois ». Ce constat est plus observable chez les femmes (47%) que chez les hommes (40%). 36% en 2013 et 31% en 2016 des salariés français ont déclaré travailler sous pression. Cette baisse semble être plus importante chez les salariés cadres (de 51 % en 2013 à 43 % en 2016).

L'enquête précise également que la baisse observée en 2016 pourrait être en lien avec l'attention que les managers et les salariés ont accordée aux conflits interpersonnels au travail et ce, dans le cadre d'une sensibilisation médiatique et politique au harcèlement moral et aux risques psychosociaux. La notion de leadership, via le management, est donc importante dans l'étude du harcèlement au travail.

Par ailleurs, les différences ont été observées selon les secteurs d'activités (public vs privé). En effet, dans la fonction publique, on a observé une légère diminution de l'exposition des agents aux contraintes de rythme de travail entre 2013 et 2016 après une forte hausse entre 2005 et 2013, ce qui n'a pas été le cas pour le secteur privé. Ces contraintes de rythme de travail sont entre autres le rythme imposé par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce, la cadence automatique d'une machine, les contraintes techniques, la demande extérieure obligeant ou non une réponse immédiate, les contrôles ou surveillances permanents ou quotidiens de la part de la hiérarchie. Notons que ce repli concerne exclusivement des agents de la fonction publique de l'État (FPE). On a ainsi observé un pourcentage de 18 % en 2005, ensuite 26 % en 2013 et de 21 % en 2016 dans la FPE. Tandis que dans la fonction publique territoriale (FPT), l'exposition des agents aux contraintes de rythme était stable et quasi-stable alors que dans la fonction publique hospitalière (FPH), elle était plus élevée (42 % en 2016 et 41 % en 2013). En effet, dans la FPH, les contraintes liées à des demandes extérieures et à des délais à respecter en peu de temps sont plus répandues (respectivement 79 % et 49 %). Ces contraintes continuent d'ailleurs de s'accroître.

1.2. Au Gabon : Enquête nationale sur les violences basées sur le genre

Au Gabon, les violences basées sur le genre constituent un véritable problème de société. En effet, dans le journal "Afrik.com" publié le 27 novembre 2017, Mbog Batassi (2017) rapporte les propos de Nguema Metogo et al. (2016) stipulant que « les femmes gabonaises sont deux fois plus victimes de violences sexuelles, physiques et économiques que les hommes » et précisant que « 89% de femmes gabonaises recensées ont déjà subi des violences sexuelles, 83% subissent des violences économiques »¹² (p.1).

Selon le rapport de l'enquête réalisée par Nguema Metogo et al. (2016) en collaboration avec la Direction Générale de la Promotion de la Femme (DGPF) et le Fonds des Nations Unies

¹² <https://www.afrik.com/gabon-89-de-femmes-victimes-de-violences-sexuelles>

pour la Population (UNFPA) auprès de 2500 personnes, les inégalités en lien avec le genre persistent au Gabon dans plusieurs domaines, notamment économique, social, culturel et politique. Plusieurs formes de violence caractérisant le phénomène de la violence liée au genre ont été mentionnées. En effet, les violences physiques, sexuelles, psychologiques, économiques, institutionnelles ainsi que certaines pratiques traditionnelles constituent les différentes formes de violences liées au genre, et leurs actes se distinguent d'une forme de violence à une autre.

Les violences psychologiques

Très subtiles, les violences psychologiques résultent souvent de la volonté de dominer l'autre ou d'un abus de pouvoir. Elles renvoient à un ensemble d'actes d'intimidation, de menaces, d'humiliation, de privations, de remarques désobligeantes, etc. Ces actes se manifestent, entre autres, par le fait de mépriser, de dévaloriser, de dénigrer, de brimer, de mettre à l'écart une personne, de menacer, de faire du chantage affectif, d'insulter, de dégrader, etc. Il ressort de cette enquête que les violences psychologiques sont plus prédominantes que d'autres types de violences. Les résultats ont montré que sur 2500 personnes interrogées, 1727 d'entre elles, soit 69,1% ont été victimes de violences psychologiques.

Les violences verbales

Les violences verbales renvoient aux propos et paroles malveillants, agressifs et blessants. Après les violences psychologiques viennent les violences verbales. Sur 2500 personnes interrogées, 1530 d'entre elles, soit 61,2%, ont été victimes de violences verbales.

Les violences physiques

Les violences physiques constituent un ensemble d'actes nuisibles portant atteinte à la santé physique et à l'intégrité physique de la personne victime. Selon cette enquête, la forme la plus courante de ce type de violence est la violence domestique ou conjugale. Le taux de personnes victimes de violences physiques était de 58,5%, soit 1463 personnes sur 2500 enquêtés.

Les violences économiques

Les violences économiques renvoient à l'ensemble des actes relatifs au refus d'accéder à toute activité lucrative, notamment le refus d'accès à un emploi et aux moyens de subsistances liés aux besoins fondamentaux tels que le manger, le boire, l'habillement, le logement, etc. Il

ressort de cette enquête que sur 2500 personnes enquêtées, 633 soit 25,3% ont été victimes de violences économiques.

Les violences sexuelles

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), les violences sexuelles s'entendent comme :

Un acte, une tentative, un commentaire ou une avance à caractère sexuel, avec ou sans contact physique, commis par un individu sans le consentement de la personne visée ou dans certains cas, notamment des enfants, une manipulation affective ou un chantage. Il s'agit d'un acte visant à assujettir une personne à son désir propre par un abus de pouvoir, l'utilisation de la force ou de la contrainte ou sous la menace implicite ou explicite. (2012, p. 2).

Parmi ces violences, on peut citer le harcèlement sexuel, les attouchements, les avances sexuelles déplaisantes, le fait d'imposer des images pornographiques, etc. Concernant ce type de violences, l'enquête a révélé que 480 personnes sur 2500, soit 19,2%, ont été victimes de violences sexuelles. Cela fait des violences sexuelles le type de violences le moins dominant au Gabon. Les auteurs estiment que ce taux est faible et ne reflète pas la réalité de la situation. Ils expliquent que cette faiblesse est en lien avec le caractère intime du phénomène de violences sexuelles qui génère de la pudeur, et donc des non-dits.

Cette enquête a relevé des manquements liés notamment à la prise en charge multiforme des victimes de violences, au problème d'infrastructures, de ressources humaines et matérielles. Ces manquements découragent les victimes dans leur démarche de recours à une assistance sociale. Les auteurs expliquent le faible niveau de prévalence des violences liées au genre par la mauvaise connaissance de ce phénomène par les Gabonais. Ainsi, sur 2500 personnes interrogées, seulement 320 victimes soit 12,1% en ont proposé une bonne définition. Cependant, la méconnaissance ou l'ignorance d'un phénomène conduit à la banalisation de ce dernier, et lorsqu'un phénomène est banalisé, il prend de l'ampleur et cause des dégâts multiformes.

Par ailleurs, les résultats de cette enquête ont montré que sur 2500 personnes, 1711 d'entre elles, soit 68,5%, ont été victimes de violences basées sur le genre au cours des 12 derniers mois précédant ladite enquête. Les femmes semblent les plus touchées par ces

violences, sauf en ce qui concerne les violences psychologiques et verbales. En effet, concernant ces dernières, les hommes semblent être les plus touchés selon cette enquête. 51,7% des hommes seraient ainsi victimes de violences psychologiques et 53,8% de violences verbales au cours des 12 derniers mois précédant l'enquête, tandis que pour les femmes, le taux s'élève respectivement à 48,3% et 46,2%. Quant aux violences physiques, 66,2% des victimes sont des femmes, tandis que 92,6% des femmes sont victimes de violences économiques et 92,4% des violences sexuelles au cours des 12 derniers mois précédant l'enquête.

Caractéristiques sociodémographiques des personnes victimes et auteurs des violences basées sur le genre

Violences verbales

Sur 1263 victimes de violences verbales, 52% sont des hommes et 48% des femmes, tous âgés de 20 à 44 ans, vivant en milieu urbain soit en concubinage ou célibataires avec un niveau d'étude secondaire et exerçant une activité économique. Les auteurs de ces actes quant à eux ont, comme les victimes, un niveau d'étude secondaire et sont âgés de 25 à 44 ans. Ces derniers sont généralement des personnes proches des victimes, notamment les conjoints.es, les frères ou sœurs ou des personnes non apparentées.

Violences psychologiques

Les victimes des violences psychologiques (51,1% des hommes contre 48,9% des femmes) sont âgées de 20 à 49 ans, vivant en milieu urbain et sont soit en concubinage ou célibataires. Ces victimes exercent une activité économique avec un niveau d'étude secondaire. Les violences psychologiques auxquelles elles font face surviennent généralement au sein de la famille ou du foyer conjugal. Les auteurs de ces violences, ayant un niveau d'étude secondaire, sont âgés de 25 à 54 ans, et peuvent être non apparentés, conjoints.es, père ou mère des victimes.

Violences physiques

Quant aux victimes de violences physiques, sur 1263 personnes, 800 d'entre elles, soit 54,3%, sont des femmes contre 45,7% des hommes. Ces victimes, âgées de 20 à 44 ans, vivent en zone urbaine et sont soit célibataires, mariées (et monogames) ou vivant en concubinage. Ayant un niveau d'étude secondaire, elles n'exercent aucune activité économique. Les violences physiques surviennent généralement dans le milieu familial et conjugal. Les auteurs de ce type de violences, âgés de 25 à 54 ans, ont un niveau d'étude secondaire et sont soit non

apparentés aux victimes, conjoints.es, frère ou sœur des victimes. Selon cette enquête, le résultat obtenu ici serait conforme aux traditions gabonaises du fait qu'elles confèrent aux hommes un pouvoir supérieur aux femmes, et ceux-ci abusent souvent de leur pouvoir en utilisant la force.

Violences économiques

Les femmes (82,3%) sont les plus touchées par des violences économiques. Ces victimes, âgées de 20 à 39 ans, sont célibataires ou vivent en concubinage, et résident en zone urbaine. Elles exercent une activité économique avec un niveau d'étude secondaire. Ce type de violences survient dans le milieu conjugal, familial et/ou professionnel. Les auteurs de ces violences économiques, majoritairement des hommes, sont âgés de 20 à 39 ans. Ils ont un niveau d'étude secondaire ou supérieur et sont soit des personnes non apparentées aux victimes, soit conjoint.e, père ou mère des victimes.

D'après le rapport « Stratégie de promotion des droits de la femme et de réduction des inégalités femmes-hommes au Gabon » de la FSBO¹³, 83% des femmes gabonaises sont victimes de violences économiques.

Violences sexuelles

Les victimes de violences sexuelles sont majoritairement des femmes (89,8%) âgées entre 15 et 44 ans, célibataires ou vivant en concubinage en zone urbaine, avec un niveau d'étude primaire ou secondaire. Les violences sexuelles interviennent généralement dans le milieu conjugal et familial ainsi que dans les syndicats ou partis politiques. Les auteurs de ce type de violences, ayant un niveau d'étude secondaire ou primaire, sont généralement des personnes non apparentées, soit un.e conjoint.e, un oncle ou une tante, dont l'âge varie entre 19 et 54 ans.

Ces deux derniers types de violences (violences économiques et sexuelles) sont majoritairement exercés par des hommes considérés comme chefs de famille et principaux détenteurs des ressources du ménage qu'ils ont le droit d'utiliser à leur convenance. La femme est ainsi considérée comme un bien auquel l'homme a aussi le droit d'user à sa convenance.

Pour toutes ces violences, les victimes font recours aux instances informelles, notamment leur belle-famille ou gardent le silence. On relève néanmoins quelques cas de recours aux services sociaux ou aux cellules d'écoute. Il en ressort que 11,1% de ces victimes ont abandonné la procédure et 16,7% des cas ont été classés sans suite dans le premier cas. Dans

¹³ Fondation Sylvia Bongo Ondimba.

le second cas des victimes, 10,3% ont abandonné leur procédure du fait d'un manque du personnel qualifié pour ce type de prise en charge. Quant aux recours faits auprès d'une autorité judiciaire, 31,6% ont été enregistrés, dont 13,3% de cas d'abandon et 18,3% de cas classés sans suite. Ce constat démontre de nombreux dysfonctionnements émanant des administrations de prise en charge des victimes des violences liées au genre au Gabon.

2. Cadre juridique du harcèlement au travail en France et au Gabon

2.1. En France

La loi française via le code du travail et le code pénal différencie clairement le harcèlement moral du travail du harcèlement sexuel. Ces deux types de harcèlement sont encadrés chacun par une loi, notamment l'article L1152-1 faisant référence au harcèlement moral au travail et l'article L1153-1 faisant référence au harcèlement sexuel au travail. Ces deux articles sont intégrés dans le code du travail révisé le 01 janvier 2020.

2.1.1. Ce que dit la loi française sur le harcèlement moral au travail (HMT)

En France, le harcèlement moral a été introduit dans le Code du travail et dans le Code pénal en 2001. Ce phénomène a ressurgi avec France Télécom, aujourd'hui appelée « Orange », poursuivie par la justice (Agence France-Presse, 2018). En effet, 35 salariés de France Télécom se sont donnés la mort, entre 2008 et 2009, à l'issue du harcèlement moral qu'ils ont subi de la part des dirigeants (Poingt, 2016). Cet acte a été condamné le 20 décembre 2019 par le tribunal correctionnel de Paris, pour « harcèlement moral institutionnel », soit plus de dix ans après les faits (Jeoffrion & Manzano, 2021).

L'article 1152-1 du Code du travail français stipule qu'« Aucun salarié ne doit subir des agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet la dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ». Le harcèlement revêt donc un caractère répétitif. Ainsi, depuis 2014, les auteurs de harcèlement moral sont sanctionnés d'une peine de deux ans d'emprisonnement avec une amende de 30 000 €. Cette sanction pénale était d'un an d'emprisonnement avec 15.000 euros d'amende avant 2014 (Errard, 2016).

En France, le « harcèlement moral » est perçu comme un délit. En effet, selon le site officiel de l'administration française (la Direction de l'information légale et administrative, Ministère chargé de la justice), le harcèlement moral conduit à une dégradation des conditions de travail. Ce délit qu'est le harcèlement moral est puni par l'État français quel que soit le secteur d'activité. Ainsi, une loi protégeant les salariés, les agents publics, et même les stagiaires, a été mise en place. Cette loi prohibe tout agissement malveillant répété tel que les remarques désobligeantes, les intimidations et les insultes. Ces agissements sont à l'origine de la dégradation des conditions de travail et sont susceptibles de porter atteinte aux droits et à la dignité des victimes, de nuire à leur santé physique et mentale. Ils peuvent également compromettre l'avenir professionnel des victimes (Direction de l'information légale et administrative, 2018).

2.1.2. Ce que dit la loi française sur le harcèlement sexuel au travail (HST)

Tout comme le harcèlement moral, le harcèlement sexuel constitue un délit en France, il est encadré par une loi. En effet, l'article 222-33 du Code pénal, modifié par la Loi n° 2018-703 du 3 août 2018 renforçant la lutte contre les violences sexuelles et sexistes, stipule que le harcèlement sexuel est :

Le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle ou sexiste qui, soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante. (Article 222-33 du Code pénal).

Cette définition du harcèlement sexuel a été complétée par l'article 1153-1 du Code du travail qui précise que les agissements mentionnés dans l'article 222-33 du Code pénal renvoient également à « toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers ». Cela suppose que le harcèlement sexuel est défini par deux étapes :

- « Le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle qui portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, ou créent une situation intimidante, hostile ou offensante » ;
- « Le fait, même non répété, d'user de pression grave dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers ».

Évolution de la loi sur le harcèlement sexuel

La loi sur le harcèlement sexuel a subi plusieurs modifications de 1992 à nos jours. En effet, le harcèlement sexuel comme délit a été introduit dans le code pénal français par une loi de 1992 dans l'article 222-33 selon laquelle le harcèlement sexuel concerne « le fait de harceler autrui en usant d'ordres, de menaces ou de contraintes, dans le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle, par une personne abusant de l'autorité que lui confèrent ses fonctions » ; ce fait était puni d'une amende de 100 000F et d'un emprisonnement. Une précision a été apportée en 1998 incluant l'exercice de pressions dans la définition juridique du harcèlement sexuel. Ainsi, jusqu'au 17 janvier 2002, l'article 222-33 du code pénal définissait le harcèlement sexuel comme :

Le fait de harceler autrui en donnant des ordres, proférant des menaces, imposant des contraintes ou exerçant des pressions graves dans le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle, par une personne abusant de l'autorité que lui confèrent ses fonctions. (Article 222-33 du Code pénal).

Les auteurs de ces actes étaient punis d'une amende de 15000 euros et un an d'emprisonnement.

Dans le but d'étendre le champ d'application du harcèlement sexuel, cet article 222-33 a été modifié par la loi du 17 janvier 2002 déclarant que « Le fait de harceler autrui dans le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle est puni d'un an d'emprisonnement et de 15000 euros d'amende ». Cette loi a permis d'établir une distinction entre le harcèlement sexuel et l'abus d'autorité dans la mesure où le harcèlement sexuel peut être exercé sans abus d'autorité. Néanmoins, il était difficile pour des victimes d'apporter des preuves pouvant inculper les auteurs de ces actes de violences. Pour pallier cela, la cour de cassation reconnaît, le 23 mai 2007, que le recours à un SMS envoyé par le harceleur pouvait rendre compte des faits.

Déclaré ambigu, cet article 222-33 du Code pénal a été abrogé le 4 mai 2012 par le Conseil constitutionnel. Cette abrogation a créé un vide juridique et des polémiques car elle abolissait la violation de la loi du harcèlement sexuel. Elle a également suscité la réaction de plusieurs associations féministes, ce qui va conduire à une loi venant combler ce vide juridique. C'est la loi du 26 août 2011 qui stipule :

Est assimilé au harcèlement sexuel le fait, même non répété, d'user de toute forme de pression grave dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers. (Article 222-33 du Code pénal).

Elle punit les auteurs de ce délit d'une amende de 30 000 euros et de deux ans d'emprisonnement. Cette sanction peut aller jusqu'à 45 000 euros d'amende et trois ans d'emprisonnement si les actes commis sont plus graves selon l'Article 222-33 modifié par la loi n°2018-703 du 3 août 2018 - art. 13.

Cette loi vient renforcer la législation en lien avec le harcèlement sexuel sur le lieu de travail défini dans l'article L1153-2 modifié par Loi n°2012-954 du 6 août 2012 - art. 7. Cet article indique qu'

Aucun salarié, aucune personne en formation ou en stage, aucun candidat à un recrutement, à un stage ou à une formation en entreprise ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi ou refusé de subir des faits de harcèlement sexuel. (Article L1153-2 modifié par Loi n°2012-954 du 6 août 2012 - art. 7).

2.2. Au Gabon

2.2.1. Cadre juridique avant 2016 : Absence de cadre juridique et proposition de loi

Comme nous l'avons vu, les violences sexuelles, plus particulièrement le harcèlement, sont présents au Gabon. Bien que tabou, ce phénomène a été récemment encadré et puni par la loi du 5 septembre 2016. Ainsi, au Gabon comme en France, le phénomène de harcèlement est au cœur de la société. Le harcèlement en milieu professionnel est un problème présent en République du Gabon, cela se remarque dans les discours, les conversations et les témoignages.

Néanmoins, il n'a fait l'objet d'aucun encadrement juridique jusqu'en 2016. En effet, avant 2016, ce problème connaît un vide juridique. Ainsi, pour le combler, une loi portant sur la lutte contre le harcèlement en milieu professionnel a été proposée. Cette proposition de loi, définit les pratiques de harcèlement sexuel comme :

« Tout comportement, attitude, parole assidue répétitive et suggestive, directement ou indirectement imputable à une personne qui, abusant de l'autorité ou de l'influence que lui confèrent ses fonctions ou son rang social, en vue d'obtenir des faveurs sexuelles d'un individu ou de l'autre sexe. (Gaboneco, 2019).

Les articles 18 à 21 du chapitre 4 prévoyaient les sanctions telles que "lorsque les faits sont établis, leurs auteurs sont punis soit par le paiement d'une amende, soit par un emprisonnement". Ainsi, elle prévoyait punir les auteurs de ce délit d'un emprisonnement de trois à six mois avec une amende de 24.000 à 500.000 FCFA.

Ladite proposition de loi considérait que la démission suivant un harcèlement est un licenciement abusif car elle n'est pas conforme au code pénal. En effet, les articles 80 à 92 de la loi N°1/2005 du 4 février 2005, portant statut général de la fonction publique et à l'article 61 du code du travail, stipulent que la démission est la manifestation par le travailleur de sa volonté de mettre fin au contrat de travail. La démission ne se présume point, elle doit être expressément notifiée par écrit à l'employeur dans les quarante-huit heures qui suivent la notification des faits. Elle stipulait également que la lutte contre le phénomène de harcèlement sexuel doit se faire par voie légale dans la mesure où les conventions internationales de travail ont été ratifiées par l'État gabonais. Ces conventions sont, entre autres, la convention n° 29 sur le travail forcé

qui a été adoptée en 1930 et la convention n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical de 1948. Le projet de loi contre le harcèlement sexuel à l'égard des femmes dans les milieux professionnels vient en modification de l'article n°21/63 du 31 mai 1963 du code pénal (Gaboneco, 2019).

Après avoir présenté ce projet de loi, nous présentons à présent la loi officielle.

2.2.2. Encadrement juridique de 2016 à nos jours

Selon la FSBO, l'évolution des femmes dans la sphère professionnelle est limitée par la banalisation des stéréotypes, des préjugés sexistes et la prévalence du harcèlement auquel ces femmes font face. Elle précise également que le harcèlement n'est pas suffisamment encadré par la loi gabonaise bien qu'il y ait une loi spécifique sur le harcèlement en milieu professionnel. Une proposition avait été faite par cette même fondation afin de renforcer les dispositifs de préventions et de sanctions pénales à l'égard de la discrimination et du harcèlement au travail. Cette proposition prévoyait également une obligation aux entreprises de prendre ces mesures de prévention et de sanction contre toute forme de harcèlement.

Ainsi, le projet de loi n° 10/2016 présente dans sa première forme¹⁴, le harcèlement en milieu professionnel comme « *tout comportement répétitif ayant pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant ou humiliant en milieu professionnel* ». La seconde forme¹⁵ de ce même texte définit le harcèlement comme

Le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou des comportements à connotation sexuelle qui, soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante ; soit encore le fait d'user de toute forme de pression dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte ou des faveurs de nature sexuelle, que ceci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers (Loi n°10/2016).

¹⁴ Cette première forme renvoie au harcèlement moral au travail.

¹⁵ Cette seconde forme renvoie au harcèlement sexuel au travail.

Après ce vide juridique jusqu'à la proposition de 2016, le harcèlement moral et sexuel sur le lieu de travail a été codifié¹⁶ comme une pratique condamnable et justiciable par le législateur gabonais. En effet, c'est en septembre 2021 que le Gabon a validé la loi portant sur la lutte contre le harcèlement en milieu professionnel. Ainsi, dans l'article 2 de la loi n°10/2016, portant sur les principes et mécanismes de lutte contre le harcèlement en milieu professionnel, il est mentionné que « tout comportement répétitif ayant pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant ou humiliant en milieu professionnel constitue un harcèlement ». Aussi, « aucun salarié, agent public ou stagiaire ne doit subir, sur le lieu ou à l'occasion du travail, des agissements répétés constitutifs de harcèlement moral ou sexuel » (Loi n°10/2016, Article 3). Cette loi prévoit également qu' « aucun salarié ou agent public, aucune personne en formation ou en stage ne peut être sanctionnée, licenciée ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de classement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi ou refusé de subir des agissements répétés de harcèlement moral ou sexuel ou pour avoir témoigné contre ou relaté de tels agissements. » (Loi n°10/2016, Article 4).

Par ailleurs, l'article 5 de cette loi précise que ces agissements de harcèlement moral et sexuel s'appliquent d'une part « aux relations entre les travailleurs ou agents publics et toute personne exerçant un pouvoir ou occupant une position hiérarchique » et d'autre part, « aux relations entre travailleurs ou agents publics de même niveau hiérarchique » (Loi n°10/2016, Article 5).

De ce fait, le harcèlement moral et le harcèlement sexuel sont reconnus, dans le Code du Travail gabonais, comme étant une pratique condamnable et justiciable. Le harcèlement moral est entendu comme « tous agissements qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel » et, le harcèlement sexuel comme « tout fait constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle qui, soit porte atteinte à sa dignité en

¹⁶ Article 6 de la Loi n° 022/2021 du 19 novembre 2021 portant Code du Travail en République Gabonaise ; Art. 257, point 3 et 258, alinéa 2 de la Loi n° 006/2020 du 30 juin 2020 portant modification de la loi n° 042/2018 du 05 juillet 2019 portant Code Pénal de la République Gabonaise; Art. 2, 3, 4 & 10 de la Loi No 10/2016 du 5 septembre 2016 portant sur la lutte contre le harcèlement en milieu professionnel.

raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante ».

2.2.3. Ce que dit la loi gabonaise sur le harcèlement sexuel et moral

La définition du harcèlement sexuel donnée par la loi n°10/2016 du code du travail gabonais, a été présentée ci-dessus. Ainsi, le Code Pénal gabonais quant à lui définit le harcèlement sexuel comme :

Tout comportement, attitude ou parole assidue ou suggestive répétés, directement ou indirectement imputable à une personne qui, abusant de l'autorité ou de l'influence que lui confèrent ses fonctions ou son rang social, a pour but d'obtenir des faveurs sexuelles d'un individu de l'un ou l'autre sexe.

Le harcèlement sexuel renvoie donc à un ensemble des comportements, attitudes et/ou paroles répétés de façon constante et suggestive, émanant d'une personne influente ou incarnant une autorité de par ses fonctions ou son rang social, qui a pour seul objectif l'obtention des faveurs sexuelles d'une personne de l'un ou l'autre sexe.

Quant à la loi portant sur le harcèlement moral, elle a déjà été présentée plus haut à travers l'article 2 de la loi n°10/2016 du code du travail gabonais. Ainsi, le harcèlement moral est susceptible de compromettre le devenir professionnel d'un salarié, sa carrière.

2.3. Similitudes et divergence observées

Quelques observations ont été faites en ce qui concerne le cadre légal du phénomène de harcèlement dans les deux pays que sont la France et le Gabon. Ainsi avons-nous pu observer que le phénomène de harcèlement touche avec acuité ces deux pays. En effet, que l'on soit en France ou au Gabon, ce phénomène est présent dans les discours, les médias, les universités, les organisations de travail, les associations, les mouvements, etc. Le harcèlement est doté d'une loi en France et au Gabon. Les lois française et gabonaise qualifient ce phénomène de délit. Les textes législatifs français et gabonais s'accordent dans leur définition du harcèlement moral au travail sur le caractère répétitif des agissements, son effet dégradant sur les conditions de travail,

son atteinte aux droits et à la dignité des victimes, son impact altérant la santé physique et mentale et l'avenir professionnel.

Quant au harcèlement sexuel, on observe des similitudes et quelques différences dans les définitions de ces deux pays. En effet, les deux définitions s'accordent pour dire que le harcèlement sexuel renvoie au fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle. Ces comportements à caractère dégradant et humiliant portent atteinte à la dignité et provoquent ainsi une situation intimidante, hostile ou offensante dont le but réel ou apparent est d'obtenir un acte ou des faveurs de nature sexuelle. Il s'agit donc de la répétition des comportements, attitudes, paroles en lien avec l'aspect sexuel. Néanmoins, quelques différences sont observées en ce qui concerne la nature de la pression. En effet, en France, il est précisé le caractère « grave » de la pression et la notion de « non répétition » de cette pression. Tandis qu'au Gabon, il s'agit de toute forme de pression et la notion de « non répétition » n'est pas mentionnée. Le tableau ci-dessous présente les similitudes et divergences dans les définitions du harcèlement moral et sexuel en France et au Gabon.

Tableau 2.

Similitudes et divergences dans les définitions du harcèlement moral et sexuel : France vs Gabon

		Divergences	
Similitudes		France	Gabon
France-Gabon			
Harcèlement moral	<p>La notion de harcèlement moral est identique en termes de définition juridique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agissements « répétés » - Dégradation des conditions de travail - Atteinte aux droits et à la dignité - Altération de la santé physique ou mentale - Compromettre l'avenir professionnel. 	Pas de divergence observée dans les définitions du harcèlement moral au Gabon et en France.	
Harcèlement sexuel	<ul style="list-style-type: none"> - Imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle ; - Caractère dégradant et humiliant ; - Atteinte à sa dignité ; - Situation intimidante, hostile ou offensante ; - But réel ou apparent d'obtenir un acte ou des faveurs de nature sexuelle. 	<p>Pression grave répétée ou non vs toute forme de pression.</p> <p>Nous observons une distinction dans la définition du harcèlement sexuel en France et au Gabon. En France, le harcèlement sexuel renvoie à une pression grave répétée ou non tandis qu'au Gabon, le harcèlement sexuel renvoie à toute forme de pression.</p>	

3. Prévention

3.1. Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS)

Le rapport de l'OMS (Cassitto et al., 2004) présente trois niveaux de mesures de prévention qui sont la prévention primaire, la prévention secondaire et la prévention tertiaire.

3.1.1. Prévention primaire

Cette mesure de prévention relève de la responsabilité de l'employeur en ce sens qu'il devra informer et former les directeurs et l'ensemble du personnel. Il devra à cet effet, adopter une ligne directrice et un code de conduites visant à encourager et décourager certains comportements au sein de l'entreprise. Il s'agit, d'une part, d'encourager les comportements conformes à l'éthique, de redonner à son personnel la confiance en son professionnalisme, d'instaurer le climat de tolérance et de décontraction. Et, d'autre part, de décourager les comportements abusifs au sein de l'entreprise ainsi que les désobéissances. La prévention primaire comprend les activités d'informations et d'éducation, les lignes directrices, les codes d'éthique et les contrats.

Les activités d'informations et d'éducation renvoient à l'ensemble des activités visant à informer et à éduquer l'ensemble du personnel sur le harcèlement et ses conséquences. De ce fait, les travailleurs et tout particulièrement les cadres doivent être informés en matière de résolution de conflits. Par ailleurs, des campagnes de sensibilisation doivent s'effectuer ainsi que des politiques anti-harcèlement. Quant aux lignes directrices, elles doivent mettre en évidence les précisions relatives au phénomène de harcèlement ainsi que ses répercussions sur la santé et sur la qualité de vie. Les codes d'éthique sont une charte dans laquelle l'entreprise précise son intolérance à l'égard des comportements discriminatoires et contraires à l'éthique de l'entreprise. Et, doivent figurer dans les contrats, les dispositions qui régissent les questions de harcèlement ainsi que les sanctions encourues en cas de non-respect.

3.1.2. Prévention secondaire

Lorsqu'une situation de harcèlement a été décelée, il est très recommandé de mettre en application des mesures drastiques de prévention afin que la situation ne devienne complexe. La confiance et la médiation sont les deux éléments fondamentaux de la prévention secondaire. La confiance ou le confident constituent un moyen permettant de remédier aux situations de harcèlement. Il s'agit d'une personne, externe ou interne à l'entreprise, mandatée pour écouter des personnes victimes de harcèlement. Ainsi, le fait pour la victime de s'exprimer, se faire entendre et savoir que son problème est connu est une source de libération et lui permet de rompre le silence ; c'est donc une étape très importante pour la victime. En effet, le fait d'avoir une oreille attentive permet à la victime de revoir de façon claire l'expérience vécue, de prendre du recul face à cette expérience afin de mieux réagir dans le but de sortir de la situation

accablante. La médiation, quant à elle, est un processus qui permet aux personnes en conflit de discuter afin de trouver un terrain d'entente. Le médiateur doit être impartial et offrir aux protagonistes une opportunité entre eux de confronter leurs opinions, idées et/ou émotions et ce, dans le but de trouver une solution. Il ne s'agit pas ici de pointer du doigt une personne ni de donner raison à une autre, mais de permettre à ce que les personnes en conflit fassent une analyse de la situation qui les met en conflit, et de se comprendre afin de préserver le respect mutuel et un climat de travail propice pour tous.

3.1.3. Prévention tertiaire

Des situations de harcèlement au travail ont des effets néfastes sur les travailleurs. De ce fait, de nombreuses mesures sont recommandées afin de permettre aux victimes de retrouver leur santé et leur dignité. Le diagnostic rapide des effets du harcèlement sur la santé, les groupes de sensibilisation et la législation sont des mesures utilisées en prévention tertiaire.

Le diagnostic rapide des effets du harcèlement sur la santé est une mesure susceptible de limiter les conséquences du harcèlement au niveau individuel, familial et social. Les groupes de sensibilisation, quant à eux, permettent aux victimes de tout type de harcèlement de discuter entre elles autour de leurs expériences et ce, dans un groupe bien spécifique. Ces échanges entre victimes leur permettent de réaliser qu'elles ne sont pas responsables de ce qui leur est arrivé. Cela leur permet également de prendre conscience de l'agression et d'adapter leur comportement. Quant à la législation, chaque pays devrait mettre des stratégies de lutte contre le harcèlement. Ces stratégies devraient conduire aux quatre points ci-dessous rapportés par Cassitto et al. :

- « Encourager l'adoption des mesures préventives pour réduire la fréquence de cas de harcèlement » ;
- Protéger les travailleurs qui s'engagent spontanément pour servir d'intermédiaires dans des cas de harcèlement et fournir des incitations aux employeurs qui réagissent rapidement, efficacement et en toute impartialité dans ce genre de situation » ;

- « Offrir l'assistance nécessaire aux personnes victimes de harcèlement intense, sous la forme d'indemnités compensatoires et, le cas échéant, de réintégration dans leur fonction » ;
- « Sanctionner les harceleurs et les employeurs qui les laissent faire. » (Cassitto et al., 2004, p. 29).

Ainsi, un changement culturel est essentiel pour prévenir le harcèlement au travail de manière efficace. Cela implique la modification des valeurs, des comportements, des expressions verbales et des méthodes d'intervention au sein des organisations.

3.2. En France

3.2.1. Mesures de prévention et sanctions contre le harcèlement moral au travail

Prévention

La loi propose plusieurs stratégies pour prévenir les actes de harcèlement en milieu professionnel. Elle propose également des sanctions contre les acteurs de ces agissements. Deux types de prévention sont mises en œuvre pour contourner le harcèlement moral au travail. Il s'agit de la prévention à l'intérieur de l'entreprise et celle faite à l'extérieur de l'entreprise (Fricotté, 2017). En France, les modes de prévention du harcèlement moral au travail diffèrent selon que l'on soit dans le secteur public ou dans le secteur privé.

Dans le secteur privé, l'employeur se doit de prendre toutes les dispositions nécessaires afin de prévenir le harcèlement moral. Ainsi, il doit informer ses salariés des dispositions liées au code pénal prohibant le harcèlement moral. Il doit également collaborer avec les représentants du personnel et avec si possible le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) devenu le Comité Social et Économique (CSE) en janvier 2020.

La médecine du travail peut également intervenir en matière de prévention du harcèlement moral au sein de l'entreprise. Dans le secteur public, la responsabilité de prendre toutes les mesures nécessaires de prévention contre le harcèlement moral incombe à l'administration. L'administration est tenue d'informer ses agents sur les dispositions du code pénal interdisant le harcèlement moral. Elle doit également collaborer comme dans le secteur

privé avec les représentants du personnel ainsi qu'avec le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

Des procédures de recours et de médiations sont également proposées. En effet, des voies de recours sont mises à la disposition des victimes du harcèlement. Ainsi, pour sa défense, la victime a le droit d'alerter le CHSCT et les représentants du personnel. Dans le secteur privé, la victime peut également alerter l'inspection du travail afin que son dossier soit transmis à la justice après avoir effectué le constat.

Quant à la procédure de médiation, que l'on soit dans le secteur public ou privé, cette procédure peut être engagée. Elle consiste à concilier les deux parties, notamment la victime et son harceleur. Lorsque cette procédure de médiation échoue par un manque de conciliation, le médiateur devra informer les deux parties de la manière dont chacun pourra faire valoir ses droits en justice. Dans le secteur privé, la victime peut saisir le conseil de prud'hommes afin d'obtenir une réparation du préjudice subi en présentant des preuves directes ou indirectes du harcèlement subi et ce, dans un délai de cinq ans. Dans ce cas, c'est l'employeur qui sera jugé et poursuivi pour n'avoir pas protégé la victime contre ce délit. Dans le secteur public, la victime peut poursuivre son administration devant le tribunal administratif afin de demander une réparation de son préjudice tout en présentant les preuves directes ou indirectes. Le tribunal administratif est saisi lorsque l'administration refuse d'agir en faveur du/ de la plaignant(e). Dans ce cas, l'administration pourra être jugée pour n'avoir pas protégé la victime contre le harcèlement. Dans ce secteur, les délais de saisine varient en fonction de la situation :

- Un délai de deux mois après la notification de décision si l'administration a pris une décision explicite ;

- Lorsque l'administration ne répond pas dans un délai de deux mois, la victime doit saisir le tribunal administratif dans un délai de quatre mois après la réception de sa demande par son administration.

La justice pénale peut également être saisie, en ce sens que la victime peut poursuivre au pénal son harceleur et porter plainte dans un délai de six ans. Elle peut aussi bénéficier de la protection fonctionnelle. Notons également qu'un syndicat représentatif peut agir au nom de la victime et pour son compte. En effet, un syndicat représentatif peut, avec l'accord écrit de la victime, engager à la place de cette dernière, une action en justice. La saisine de la défense des droits intervient lorsque le harcèlement moral est lié aux discriminations portant sur les critères

prohibés par la loi. Ces critères sont entre autres la couleur de peau, le sexe, l'âge ou l'orientation sexuelle.

Sanctions encourues

Il existe deux types de sanctions, notamment les sanctions prises par l'employeur, l'administration et celles prises par la justice. Ces sanctions ne diffèrent pas selon les secteurs, néanmoins les expressions diffèrent entre le secteur privé et public.

Dans le secteur privé, l'employeur sanctionne l'auteur du harcèlement moral en procédant aux sanctions disciplinaires telles que la mutation, la mise à pied ainsi que le licenciement. Et dans l'administration publique, l'auteur du harcèlement moral court des sanctions disciplinaires telles que le déplacement d'office, autrement dit la mobilité forcée ainsi que la radiation du tableau d'avancement et la révocation.

Hormis les sanctions relatives aux deux ans d'emprisonnement et à l'amende de 30 000 €, l'auteur de harcèlement moral peut être amené à verser des dommages intérêts vis-à-vis du préjudice moral, tels que frais médicaux, etc. (Direction de l'information légale et administrative, 2018).

3.2.2. Mesures de prévention et sanction contre le harcèlement sexuel au travail

L'employeur se doit de prendre toutes les mesures possibles pour prévenir les différents agissements de harcèlement sexuel au travail. Il doit mettre fin à ces agissements et les sanctionner. Toutes les dispositions en lien avec le harcèlement sexuel doivent figurer dans le règlement intérieur. Ces informations doivent également être visibles dans les lieux de travail, mais aussi sur les lieux et les portes des lieux où se déroulent les recrutements.

3.3. Au Gabon

La loi gabonaise prévoit des sanctions disciplinaires ainsi que des poursuites judiciaires pour tout auteur (employeur ou travailleur) de comportements de harcèlement moral et/ou sexuel au travail.

3.3.1. Mesures de prévention et sanction contre le harcèlement au travail

Sanctions

Le harcèlement moral au travail, considéré comme une infraction, est puni par la loi gabonaise. En effet, les auteurs de harcèlement moral au travail sont condamnables à deux ans au plus d'emprisonnement avec une amende de cinq millions de francs CFA au plus. Dans le Code pénal, les personnes auteurs des comportements de harcèlement sexuel sont punies de six mois au plus d'emprisonnement avec une amende de de 2.000.000 de francs au plus.

Conclusion de la section 1

Cette section nous a permis de faire un tour d'horizon sur la prévalence du harcèlement au travail et de présenter son encadrement juridique ainsi que les sanctions et mesures de prévention qui s'y rapportent en France et au Gabon. La prévalence du harcèlement au travail, à travers les enquêtes, les rapports et les études présentés, a montré que ce phénomène est une réalité troublante qui nécessite une attention particulière et des mesures concrètes. Le harcèlement au travail est un problème largement répandu, touchant un pourcentage significatif de travailleurs dans de nombreux pays et secteurs d'activité. Il ne doit donc pas être sous-estimé ni ignoré. Cette prévalence varie d'un pays à l'autre en fonction de nombreux facteurs, notamment les facteurs culturels, sociaux, législatifs et organisationnels.

Bien qu'étant encadré par la loi en France comme au Gabon, les enquêtes indiquent tout de même que le harcèlement au travail est relativement courant dans ces deux pays. Les estimations de la prévalence varient en fonction des études, mais elles laissent entendre qu'un pourcentage significatif de travailleurs peut être concerné. Les principales victimes du harcèlement sont des femmes bien que des hommes en sont également victimes. Il est important de souligner que les pourcentages présentés dans cette partie peuvent changer avec le temps et sont susceptibles de varier selon les sources et selon les études spécifiques. Aussi, la sensibilisation au harcèlement au travail est en constante augmentation, ce qui peut influencer les rapports, les enquêtes et les résultats des études scientifiques. Toutefois, la sensibilisation et la formation des gestionnaires et des employés sur la prévention du harcèlement au travail sont des mesures importantes pour réduire sa prévalence et protéger les travailleurs.

Après avoir présenté la prévalence du harcèlement au travail et son encadrement juridique dans les deux pays, nous présentons dans la section 2 le cadre théorique du harcèlement, de l'employabilité et de la conciliation vie privée-vie professionnelle.

SECTION 2 : CADRE THÉORIQUE DU HARCÈLEMENT AU TRAVAIL, DE L'EMPLOYABILITÉ ET DE L'INTERFACE TRAVAIL-FAMILLE

Chapitre 1 : Harcèlement en milieu professionnel

Introduction

Le harcèlement au travail renvoie à un ensemble de comportements répétés, indésirables et hostiles créant un environnement offensant et hostile pour les victimes ou les personnes cibles. Ces comportements peuvent prendre diverses formes, notamment le harcèlement moral, le harcèlement sexuel, le cyber harcèlement, etc. et peuvent se manifester de manière physique, psychologique ou sociale. Chacune de ces formes comporte des caractéristiques spécifiques.

Comme le souligne Desrumaux (2019), le harcèlement, notamment le harcèlement moral, implique des comportements répétés et prolongés qui ont un impact négatif sur la personne ciblée, que ce soit au niveau professionnel, personnel ou les deux. Les causes du harcèlement moral au travail peuvent être multiples, et notamment liées à des facteurs organisationnels tels qu'une culture d'entreprise toxique, une mauvaise gestion, des objectifs irréalistes, des pressions hiérarchiques, ou des relations interpersonnelles conflictuelles. Les conséquences pour les victimes de harcèlement au travail peuvent être extrêmement graves, allant de problèmes de santé psychologique et physique tels que le stress, l'anxiété, la dépression, les troubles du sommeil, aux conséquences professionnelles telles que la baisse de la productivité, l'absentéisme, voire la perte d'emploi. Dans les cas les plus extrêmes, le harcèlement moral peut conduire à des pensées suicidaires ou au suicide lui-même.

Ainsi, dans cette section, nous présentons le cadre théorique du harcèlement à travers son histoire, ses formes, son origine et ses conséquences. Nous présentons également les concepts à l'étude, notamment l'employabilité, l'interface travail-famille ainsi que le soutien social, le leadership et les valeurs culturelles.

1. Historique et terminologie du concept de harcèlement au travail

1.1. Historique du harcèlement au travail

Au cœur de nombreux débats dans le monde du travail, le harcèlement « moral » est un phénomène révélateur de la souffrance au travail. Il est « la forme la plus dure » de la violence

psychologique au travail (Légeron, 2001, p. 105). Le harcèlement en milieu professionnel n'est pas un phénomène récent. Néanmoins, c'est récemment qu'il a été identifié comme facteur de destruction du climat de travail et de la baisse de productivité. Il engendre également des dégâts psychologiques, source de l'absentéisme (Hirigoyen, 1998). Essentiellement étudié dans les pays anglo-saxons et les pays nordiques, le phénomène de harcèlement a été qualifié de *mobbing* traduisant ainsi l'idée d'importuner.

Comme nous venons de le dire, le harcèlement est un phénomène qui a toujours existé dans le monde du travail. Néanmoins, le harcèlement au travail fera l'objet d'intérêt dès les années 1990 avec la parution de l'ouvrage de Heinz Leymann intitulé le « *Mobbing* ». En 1998, avec la parution du livre *le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien* de Marie-France Hirigoyen, ce phénomène va s'accroître (Duarte & Dejours, 2019, *op.cit.*). Le *mobbing*, décrit par Leymann comme étant un « processus de destruction », renvoie à une situation de communication susceptible de causer de graves dommages psychiques et physiques à l'individu (Leymann, 1996). Il regroupe un ensemble d'agissements désagréables. Ces agissements répétés, de façon continue, affectent l'individu. Pour cet auteur, une situation est qualifiée de harcèlement (*mobbing*) lorsque les agissements hostiles sont vécus de façon répétitive pendant au moins six mois et ce, au moins une fois par semaine. Il définit le *mobbing* comme étant « l'enchaînement, sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne perçue comme la cible ». Cette définition du *mobbing* permet de marquer une différence entre le *mobbing* et d'autres situations révélant une communication d'hostilité et révèle également certains éléments décrivant le *mobbing*. Il s'agit entre autres de la confrontation, des brimades et services, du dédain de la personnalité et de la répétition fréquente (des agressions sur une assez longue durée).

Comme nous l'avons souligné plus haut, c'est avec la parution du livre *le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien* de Marie-France Hirigoyen que ce phénomène de harcèlement a été abordé en France. Ainsi, pour cette auteure, on entend par harcèlement sur le lieu de travail

Toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique d'une personne, mettre

en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail. (Hirigoyen, 1998, p. 55)

Quant au harcèlement sexuel, son étude systématique a débuté avec les travaux de Brodsky (1976). Cet auteur mentionnait dans son ouvrage intitulé *The harassed worker* que le harcèlement sexuel des femmes renvoie à un ensemble de traitements répétés, offensifs et bouleversant émotionnellement les employés. Ce mauvais traitement, à caractère sexuel, subi par les employés, est infligé par d'autres employés et inclut les avances sexuelles régulières et non désirées. Le refus de ces avances non désirées met davantage la victime en danger et la plonge dans un état d'angoisse.

1.2. Terminologie du concept de harcèlement

Plusieurs mots et expressions sont utilisés pour désigner le terme de harcèlement.

Mobbing

Le terme de *mobbing* a été pour la toute première fois utilisé par l'ethnologue Konrad Lorenz dans le cadre des comportements agressifs observés dans des groupes d'animaux chassant un intrus. Dans les années soixante, un médecin suédois, Peter-Paul Heineman, l'utilise dans les écoles afin de décrire les comportements hostiles observés parmi les enfants. En 1972, ce même auteur publie un livre sur le *mobbing* traitant de la violence chez les enfants, une violence qui se fait par groupe. C'est avec le psychologue allemand Heinz Leymann que le concept de *mobbing* est introduit en milieu professionnel dans les années quatre-vingt afin de mettre en lumière les différentes formes de harcèlement observées dans les organisations.

L'origine du terme *mobbing* traduit l'idée d'un phénomène de groupe. En effet, le mot *mobbing* vient d'un verbe anglais **to mob** renvoyant à l'idée d'attaquer, de malmener de houspiller. Le mot **mob** lui-même traduit l'idée de la foule.

C'est dans les années quatre-vingt-dix que ce concept va se diffuser chez des chercheurs travaillant sur le stress professionnel dans les pays scandinaves. Il est vulgarisé à travers le livre de Leymann *Mobbing, la persécution au travail*, paru en 1993, et sa traduction existe en une dizaine de langues. Pour cet auteur, le *mobbing* vise une seule personne et provient d'une situation conflictuelle qui dégénère. Il est défini comme étant l'ensemble des : « *actions répétées et répréhensibles ou nettement négatives qui sont dirigées contre des employés d'une*

manière offensante et qui peuvent conduire à leur mise à l'écart de la communauté sur le lieu de travail. » (Leymann, 1996). Le terme *mobbing* est fréquemment utilisé dans les pays nordiques tels que la Suède, le Danemark, la Finlande mais aussi la Suisse, l'Allemagne et l'Italie.

Bullying

Connu en Angleterre, le terme *bullying* vient du verbe *to bully* qui traduit l'idée de brutaliser, rudoyer. Tout comme le terme *mobbing*, le *bullying* n'était pas lié au monde du travail car il était utilisé pour décrire les humiliations, les brimades et les menaces que certains enfants subissaient de la part de leurs pairs. Le concept de *bullying* évolue et fait référence aux agressions observées dans l'armée, dans le domaine sportif, le domaine familial chez les personnes âgées et enfin dans le monde du travail.

C'est avec Lazarus (Lazarus & Folkman, 1984) que ce terme est introduit en psychologie du travail en l'incluant dans le stress social. Ce terme est utilisé en Angleterre mais aussi dans les autres pays anglophones. Selon Hirigoyen (2004), le terme *bullying* est plus large que celui du *mobbing* dans la mesure où le *bullying* commence par des plaisanteries, des railleries et la mise à l'écart pour aboutir à des attitudes d'abus sexuel ou d'agressions physiques.

Harassment

Ce terme est beaucoup plus utilisé aux États-Unis. Le phénomène de *Harassment* avait été étudié depuis 1976 aux États-Unis par le psychiatre américain Carroll Brodsky à travers la parution de son livre *The Harassed Worker*. Néanmoins, ce n'est qu'en 1990 que le terme *Harassment* est utilisé aux États-Unis à travers un article de Heinz Leymann paru dans la revue *Violence and Victims*.

Le terme "*harassment*", aussi connu sous le nom de "harcèlement psychologique", renvoie à l'ensemble des agissements que manifeste une personne vis-à-vis de l'autre. Au Québec, c'est le terme "harcèlement psychologique" qui est utilisé dans la législation québécoise. Cela fait donc du Canada le premier pays en Amérique du Nord à aller au-delà de l'interdiction du harcèlement discriminatoire. Cette interdiction est régie, « par la législation sur les droits de la personne dans la plupart des juridictions, pour réglementer le harcèlement en milieu de travail » (Lippel et al., 2016, p. 75).

Ijime

Le harcèlement est nommé *ijime* au Japon et traduit l'idée d'un ensemble de brimades, humiliations que subissent les enfants à l'école de la part de leurs pairs, mais aussi de leurs enseignants. Il décrit également des formes de pressions subies dans les entreprises par les jeunes recrues dans le but de les former, de les intégrer dans les groupes et les rendre conformes aux autres. Dans les années 1980-90, cette forme de traitement est devenue un véritable problème (Hirigoyen, 2017). L'image ci-dessous illustre les différentes appellations du concept de harcèlement.



Figure 3. Terminologie du concept de harcèlement à l'échelle mondiale (Cassitto et al., 2004, p. 13)

Le terme " harcèlement moral" est celui qui sera utilisé tout au long de cette étude sauf en cas de citations contenant d'autres expressions.

2. Les différents types de harcèlement et leurs définitions

Bien que les processus psychiques du harcèlement soient similaires, il existe néanmoins différents types de harcèlement selon le contexte dans lequel il sévit.

Plusieurs types de harcèlement sont décrits dans la littérature dont les plus connus sont le harcèlement moral et le harcèlement sexuel que nous aborderons tout au long de cette étude.

La finalité du harcèlement moral renvoie au rejet de la personne tandis que celle du harcèlement sexuel consiste à vouloir obtenir quelque chose, notamment une faveur sexuelle. Le harcèlement moral et le harcèlement sexuel sont donc deux phénomènes distincts, même si l'un peut conduire à l'autre et réciproquement. Par exemple, l'échec du harcèlement sexuel peut conduire au harcèlement moral tout comme le harcèlement moral pourrait conduire au harcèlement sexuel.

2.1. Le harcèlement moral au travail (HMT)

La définition du *mobbing* par Leymann (1996) met l'accent sur le temps et la répétition des actes hostiles pour être qualifiés de harcèlement ou de *mobbing*. De même, le harcèlement moral au travail consiste en

Une souffrance infligée sur le lieu de travail de manière durable, répétitive et/ou systématique par une ou plusieurs personnes à un autre individu, en usant de tout moyen relatif aux relations, à l'organisation, aux contenus et/ou aux conditions de travail, en les détournant de leurs finalités, manifestant ainsi une intention consciente ou inconsciente de nuire, voire de détruire. (Gruslin et al., 2002, p. 8).

Dans cette définition, l'accent est aussi mis sur la souffrance générée par le harcèlement. Ces auteurs mettent aussi en évidence la notion d'intentionnalité consciente ou inconsciente dans le harcèlement moral au travail. Il est également perçu comme une addition ou un agrégat d'actes bénins qui aboutissent à des mauvais traitements systématiques (Salin, 2008). C'est dans cette optique que Desrumaux parle d' :

Un processus psychologique induit dans un contexte de travail, se caractérisant par une synergie durable et répétée d'agissements destructeurs portant atteinte aux relations, aux conditions de travail et à l'intégrité d'un salarié et aboutissant à une souffrance pouvant mettre en péril sa santé psychologique et physique. (2011, p. 25).

Elle ajoute la notion de « dégradation des conditions de travail » dans sa définition du harcèlement au travail. Ainsi, le harcèlement n'altère pas seulement la santé des salariés, mais aussi le climat et les conditions de travail.

Pour Bouville et Campoy (2012), le harcèlement renvoie à une « attitude durable et répétée d'un ou plusieurs membres de l'organisation qui tend à intimider, à dévaloriser ou à isoler un autre de ses membres dans le but de le déstabiliser » (p. 55). De même, Poilpot-Rocaboy et al. (2015) parlent quant à eux du harcèlement psychologique pour aborder le harcèlement moral au travail. Pour ces auteurs, le harcèlement psychologique renvoie à un ensemble d'attitudes d'un ou plusieurs collègues visant à intimider, à dévaloriser, voire isoler un collègue des autres collègues ou membres de l'organisation. Ces attitudes durables et répétitives ont pour conséquence la déstabilisation de la victime.

Selon Hirigoyen (2016), « le harcèlement moral consiste en une violence subtile, insidieuse, d'autant plus dangereuse qu'elle est quasi invisible » (p. 576). La dangerosité du harcèlement moral repose sur le fait qu'il naît de façon anodine et revêt un caractère sournois. Ainsi, le harcèlement moral au travail se définit comme « toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...) qui porte atteinte par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'un salarié, mettant en péril son emploi, ou dégradant le climat de travail. » (Hirigoyen, 2017, p. 11). Le harcèlement moral au travail concerne donc à la fois les gestes, paroles, comportements et attitudes. Ces agissements portent atteinte, à travers une fréquence répétée, à la dignité et à l'intégrité des salariés qui y sont exposés. Cette atteinte joue tant sur le plan psychologique que physique et concerne également le climat de travail et l'emploi des salariés.

Nielsen et Einarsen (2018) évoquent la notion de harcèlement psychologique en la définissant comme

Des situations où un employé à plusieurs reprises et pendant une période prolongée est exposé au comportement de harcèlement d'un ou plusieurs collègues (y compris des subordonnés et des dirigeants) et où la personne ciblée est incapable de se défendre contre ce mauvais traitement systématique. (Nielsen & Einarsen, 2018).

L'intention n'est pas un élément clé dans le harcèlement psychologique au travail dans la mesure où la notion d'intentionnalité est difficile à prouver. En outre, le comportement social est susceptible de nuire à autrui sans avoir une intention quelconque de nuire. Aussi, la mesure de l'intentionnalité est difficile et obscure pour l'auteur en action (Birkeland Nielsen et al., 2015). Le harcèlement renvoie donc à « une situation de harcèlement, de vexation, d'exclusion sociale ou de perturbation volontaire de l'activité de travail du salarié » (Einarsen et al., 2011, p. 22). L'action doit nécessairement être répétée et inscrite dans une durée afin d'être qualifiée de harcèlement.

Toutes ces définitions mettent l'accent sur la durée ou le temps liés aux actes hostiles, leur répétition, mais aussi leur caractère nuisible tant pour la victime que pour l'organisation. Sur le plan individuel, on parle d'atteintes à l'intégrité, à la santé psychologique et physique des salariés. Et, sur le plan organisationnel, on fait référence à la dégradation des relations au travail et/ou au climat de travail. Les définitions citées s'accordent sur le fait que le harcèlement moral regroupe un ensemble d'agissements nuisibles, notamment les paroles, les gestes, les comportements, et attitudes. Ainsi, elles mettent en évidence quatre grandes conséquences du harcèlement moral au travail :

- Atteinte à la santé psychologique et physique ;
- Dégradation du climat de travail (des relations professionnelles conflictuelles) ;
- Atteinte (dégradation) aux conditions de travail ;
- Dévalorisation de la personne ;
- La répétition et la durée des actions.

Nous proposons donc la définition suivante : le harcèlement moral correspond à l'ensemble des actions ou agissements nuisibles, répétés de façon durable ou non, susceptibles de porter atteinte, non seulement à la stabilité psychologique, physique et sociale des salariés mais aussi, à l'ambiance ou au climat de l'organisation de travail, mettant ainsi leur emploi en péril. Compte tenu de la gravité et de la dangerosité du harcèlement (Légeron, 2001), la durée constitue pour nous un élément peu important. Dès lors que certains actes répétés portent atteinte à la personne et à son emploi, cela peut être perçu comme du harcèlement.

2.2. Le harcèlement sexuel au travail (HST)

Au milieu des années 1970, le harcèlement sexuel a acquis une définition juridique aux États-Unis. Les USA ont renvoyé le harcèlement sexuel à une forme de discrimination sur le marché du travail, en fonction du sexe. Tandis qu'en France, l'accent est mis davantage sur la violence sexuelle liée à ce phénomène. Cette forme de violence sexuelle s'inscrit dans un rapport de hiérarchie, mais pas exclusivement entre patrons et salariés (Bereni, 2004). Le harcèlement sexuel peut prendre plusieurs formes. Il peut être physique, verbal (Yee et al., 2015) et se manifeste par des propositions, allusions, ou attouchements (Pierrat, 2006), le contact physique et le bruissement (Halouani et al., 2019). Il est perçu comme la manifestation du sexisme visant principalement les femmes (Can, 1994). Le harcèlement consiste à créer chez les personnes victimes des nuisances sur le plan physiologique et psychologique et à soumettre ces victimes à des pressions à travers des provocations, des humiliations de nature sexuelle et des ingérences.

L'ensemble des définitions du harcèlement sexuel montre que ce phénomène revêt un caractère sexiste, abusif et coercitif. Ainsi, le harcèlement sexuel renvoie à un ensemble des avances sexuelles non désirées subies par une personne. Cela concerne des regards insistants, des attouchements, des commentaires abusifs, des plaisanteries, des pressions dans le but d'obtenir des faveurs sexuelles. Le harcèlement sexuel renvoie également aux coups, aux tentatives de viol et au viol.

Tableau 3.

Exemples de situations de violence et de harcèlement survenant couramment sur le lieu de travail (Bureau international du travail, 2022, p. 14)

Les actes de violence et de harcèlement psychologiques	La violence et le harcèlement sexuels
<ul style="list-style-type: none"> - Le harcèlement, les comportements d'intimidation ou de harcèlement moral collectif comme le fait de crier sur une personne, de l'humilier, de la menacer, de la mettre à l'écart et de lui causer des dommages psychologiques, de l'insulter, de lui faire des remarques blessantes, d'utiliser un langage offensant ou toute forme de violence verbale à son égard. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'agression sexuelle, le viol, l'attentat à la pudeur, la traque furtive ou la communication obscène.
<ul style="list-style-type: none"> - Les moqueries à l'égard d'un subordonné ou d'un collègue, notamment en rapport avec sa famille, son orientation sexuelle, son identité de genre, sa race ou sa culture, son éducation ou le contexte économique dont il est issu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les contacts physiques indésirables, notamment les tapotements, pincements, chatouilles, caresses, baisers, étreintes, attouchements, frottements, le fait de bloquer le passage à une personne ou tout autre contact inapproprié.
<ul style="list-style-type: none"> - Les commentaires désobligeants ou railleries touchant au handicap d'une personne, les procédures harassantes de contrôle des performances, la microgestion et l'attribution excessive d'erreurs fondées sur des stéréotypes négatifs au sujet des compétences et de la productivité d'une personne handicapée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le fait de poser des questions indiscrettes sur la vie privée ou le corps d'un employé.
<ul style="list-style-type: none"> - Le fait fixer des objectifs et des délais irréalisables ou des tâches inutiles qui n'ont rien à voir avec les fonctions exercées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les commentaires ou blagues insultants sur l'identité de genre ou l'orientation sexuelle d'une personne.
<ul style="list-style-type: none"> - La modification délibérée des horaires ou des plannings de travail en vue d'incommoder certains travailleurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le fait de solliciter, de manière répétée, des rendez-vous galants, même après avoir été éconduit.
<ul style="list-style-type: none"> - La rétention délibérée d'informations essentielles à l'exécution efficace d'un travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le fait de solliciter une faveur sexuelle en échange d'une promesse d'emploi ou de promotion.
<ul style="list-style-type: none"> - Le fait d'éviter, d'exclure ou de marginaliser un subordonné ou un collègue en le mettant à l'écart ou en l'empêchant de travailler avec d'autres personnes ou de participer à des activités liées à ses fonctions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le partage ou l'affichage de photographies, de vidéos, d'économiseurs d'écran ou d'affiches à caractère sexuel.
	<ul style="list-style-type: none"> - L'envoi de courriers électroniques ou de SMS sexuellement explicites.

3. Origines, approches et formes du harcèlement dans le milieu professionnel

3.1. Origines du harcèlement au travail

L'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales au travail et les ressources de l'emploi ont une forte influence sur le harcèlement au travail (Bouville & Campoy, 2012). Les premières études sur le harcèlement (moral) mettent en évidence deux approches. L'une est centrée sur l'étude des protagonistes et l'autre sur les facteurs psychosociaux à l'origine du harcèlement. Pionnier dans la problématique du harcèlement moral au travail, le psychosociologue Heinz Leymann et certains chercheurs scandinaves et allemands estiment que les facteurs organisationnels sont à l'origine du harcèlement (Hirigoyen, 2017). Parmi ces facteurs organisationnels, nous notons le management. Ainsi, plusieurs éléments sont à la base du harcèlement en milieu professionnel. C'est dans cette perspective que Hirigoyen (2016) a mis en évidence trois causes du harcèlement au travail. Il s'agit des causes liées aux mutations du monde moderne, des causes organisationnelles et des facteurs individuels.

3.1.1. Causes liées aux mutations du monde moderne

L'arrivée et l'émergence des nouvelles technologies, plutôt que de rendre l'homme libre, le mettent sous pression. Si les travailleurs peuvent être, pour une part d'entre eux, libérés de la pénibilité physique liée au travail, la pression psychique en revanche s'accroît (Sanchez-Mazas & Koubi, 2005). En effet, avec l'arrivée des nouvelles technologies, la performance est devenue la clef de voûte des entreprises. Les salariés sont soumis à des pressions liées au travail mais aussi à la société avec ses contraintes relatives à la performance et au paraître¹⁷. On assiste à une émergence des valeurs basées sur une économie compétitive, concurrentielle et cela conduit à une recherche de réussite sociale et personnelle. Cette recherche de réussite sociale et de l'identité personnelle expose l'individu à la solitude, à l'isolement et le rend ainsi fragile et cela est source d'insécurité. Les contraintes liées au contexte actuel favorisent un moyen de pression continue pour les salariés. Les entreprises exigent des salariés une panoplie de critères qui les mettent sans cesse sous pression et les plonge dans l'angoisse de ne pas atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Ces critères renvoient au dynamisme des salariés, aux compétences requises, à la disponibilité et à la capacité de s'adapter aux exigences de

¹⁷ Paraitre en forme, joyeux et épanoui.

l'entreprise et de répondre aux attentes toujours plus ambitieuses de leur organisation (Sanchez-Mazas & Koubi, 2005).

3.1.2. Causes et approche relatives aux facteurs individuels

Les facteurs individuels sont un élément non négligeable dans l'étude du harcèlement et de son processus. Il s'agit ici des caractéristiques individuelles, les habitudes quotidiennes et les caractéristiques psychologiques (Sallat, 2015). Les caractéristiques individuelles renvoient au sexe et à l'âge. Les habitudes de vie font référence au vécu de la personne, son quotidien, par exemple si elle consomme de l'alcool ou pas. Quant aux caractéristiques psychologiques, elles renvoient aux éléments internes tels que la personnalité, l'estime de soi et la confiance en soi. Le harcèlement moral peut être également lié à une personnalité très complexe relevant des traits de caractères trop marqués et pouvant occasionner une souffrance ou un malaise pour d'autres personnes (Hirigoyen, 2017).

Ces causes individuelles du harcèlement ont donné naissance à l'approche individuelle du harcèlement. Étant initiatrice du débat sur le harcèlement moral en France, Hirigoyen (1998, 2001) oriente dans un premier temps le débat vers une approche individuelle centrée sur un « jeu » pathologique entre un « bourreau » et une victime. En basant leurs travaux sur cette approche individuelle du harcèlement, O'Leary-Kelly et Bowes-Sperry (2001) ont associé la propension à harceler sexuellement à l'intensité morale de l'agresseur. Notons que l'approche individuelle du harcèlement est centrée sur les déterminants individuels de l'agresseur et de la victime. Ces déterminants individuels sont entre autres l'âge, le sexe, la catégorie socio-professionnelle, les traits de personnalité, etc.

3.1.3. Causes et approche organisationnelles

Causes organisationnelles

Le harcèlement, notamment les brimades émanent, des conditions environnementales. Il constitue une conséquence des conditions environnementales au sein des organisations ; cela dit, les causes du harcèlement ne sont pas nécessairement liées aux caractéristiques de la cible comme le prétendent d'autres auteurs (Leymann, 1992). C'est dans cette perspective que Balducci et al. (2021) parlent de l'hypothèse de l'environnement de travail comme facteur explicatif de la théorie sous-jacente. Autrement dit, l'organisation de travail est source de harcèlement au travail. En effet, selon cette hypothèse, un environnement de travail mal

organisé conduit les employés à des niveaux de stress et de frustration élevés et cela est susceptible d'entraîner des conflits interpersonnels qui peuvent s'étendre jusqu'au harcèlement. Ainsi, selon cette hypothèse, le harcèlement est conceptualisé comme résultant des comportements occasionnés par les mauvaises conditions de travail. L'organisation du travail concerne la division technique du travail et la division sociale ou humaine du travail (Duarte & Dejourn, 2019). La division technique du travail renvoie à la division du processus de production et à la répartition des tâches entre les différents travailleurs et les différents métiers. La division sociale ou humaine, quant à elle, renvoie à la hiérarchie, discipline, commandement, système de sanctions et de pénalités, système de gratifications (primes, avancements, formations, etc.), méthodes de direction ou de management.

Les nouvelles formes d'organisation du travail procédant du « tournant gestionnaire » apparaissent dans les années 1990. Ces nouvelles formes ont engendré une dégradation des solidarités au sein des collectifs de travail et ont conduit à une solitude. Ainsi, le harcèlement résulte donc de l'évolution délétère du monde du travail (Duarte & Dejourn, 2019).

Des insuffisances émanant des organisations ainsi que des conflits sont souvent source du harcèlement moral au travail. Les changements organisationnels ainsi que certains styles de management favorisent le harcèlement. Par exemple, le harcèlement moral de type vertical serait issu d'un management directif, un management basé uniquement sur la productivité en banalisant la gestion des relations humaines. Et le harcèlement horizontal serait issu du management de style laisser-faire (Sallat, 2015).

Les facteurs organisationnels concernent le climat social, le management, les relations entre salariés et syndicats, la culture d'entreprise. Ces facteurs sont susceptibles d'influencer les caractéristiques des victimes et des agresseurs ainsi que l'organisation de travail (Desrumaux, 2011). Selon Desrumaux (2011), le management constitue un élément fondamental dans l'explication des causes organisationnelles du harcèlement¹⁸ au travail. La déshumanisation du management favorise le harcèlement dans la mesure où les travailleurs se sentent fragilisés. En effet, avec l'évolution du monde du travail actuel et la recherche de l'efficacité au travail, le management a favorisé l'isolement et la fragilisation des salariés. Les relations interpersonnelles diminuent de plus en plus, de telle sorte que les communications deviennent de plus en plus écrites, notamment par affichage de notes de service, des envois des mails, etc.

¹⁸ Harcèlement moral.

Selon Hirigoyen (2017), le style laisser-faire, le style autoritaire et le management pervers seraient des facteurs de harcèlement¹⁹ au travail. Le style laisser-faire est caractérisé par une désorganisation, un mauvais management, une mauvaise définition des rôles, une imprécision des définitions des postes et l'instabilité du climat organisationnel. Un management laisser-faire aura tendance à alimenter le harcèlement sur le lieu de travail dans la mesure où les dirigeants ou leaders ne se seraient pas impliqués dans les situations que vivent les employés. Les conflits, les changements, les affectations d'un supérieur hiérarchique ou même d'un collègue sur un poste sont autant d'éléments favorisant le harcèlement (particulièrement de type horizontal). Dans ce style de management, les salariés ne bénéficient d'aucun soutien de la part de leurs supérieurs hiérarchiques. Le style autoritaire, qui favorise le harcèlement vertical descendant, renvoie à un management trop directif, centré sur la productivité, le rendement et non sur la gestion du personnel. Quant au management pervers évoqué par Hirigoyen (2017), il est caractérisé par le manque de considération des individus. Ce management s'exerce dans un « système de pouvoir pervers », c'est-à-dire un pouvoir pervers abstrait qui considère les salariés non pas comme des êtres humains, mais comme de simples ressources à exploiter. Dans ce système de management où on tolère les humiliations, seule la performance compte, le lien social n'est pas dans les intérêts du système. Ce style de management favorise le harcèlement vertical, horizontal par délégation ainsi que le harcèlement moral stratégique qui consiste à faire démissionner les salariés dont la performance est moindre. Lorsque les salariés perçoivent une forme d'injustice ou d'iniquité au sein de leur entreprise, cela crée une sorte de frustration qui va entraîner des comportements inadéquats vis-à-vis des collègues et même vis-à-vis du supérieur hiérarchique.

Caractérisée par des valeurs, des normes et règles établies dans une entreprise, la culture d'entreprise se traduit par l'ambiance qui conditionne les comportements des individus. Ces valeurs, normes et règles établies sont respectées par tous les membres anciens comme nouveaux dans un groupe donné. Cette culture d'entreprise peut favoriser le harcèlement²⁰ lorsqu'elle ne sanctionne pas les comportements irrespectueux et les transgressions.

Dans le cadre de la clinique du travail, Duarte et Dejours (2019) mentionnent des changements observés dans les méthodes de harcèlement moral. Ainsi, les managers harcèlent de plus en plus leurs subordonnés du fait de la pression liée aux chiffres. Ils notent également que l'association de l'injonction à la performance, des contrats d'objectifs ainsi que la menace

¹⁹ Harcèlement moral.

²⁰ Harcèlement moral.

du déclassement, la placardisation et même le licenciement sont susceptibles d'engendrer des harceleurs.

Vézina et Dussault (2005) ont mis en évidence trois facteurs organisationnels et trois éléments culturels susceptibles d'expliquer la présence du harcèlement sur les lieux de travail. Ces trois facteurs organisationnels concernent : l'intensification du travail, la faiblesse de l'autorité hiérarchique et la précarisation du lien d'emploi. Les éléments culturels sont quant à eux : la banalisation ou la négation du harcèlement psychologique, la tolérance aux incivilités et l'iniquité ou l'injustice.

Certaines études centrées sur l'organisation du travail et sur les relations sociales tiennent compte des variables découlant du modèle de Karasek et al. (1990), à savoir la latitude décisionnelle, la demande psychologique et le soutien social. Des études traitant du harcèlement en prenant appui sur ces trois variables postulent que les situations de travail stressantes accentuent le risque, pour un salarié, d'être harcelé. Selon Hauge et al. (2007), le processus par lequel un environnement de travail jugé stressant engendre des situations de harcèlement peut s'expliquer par deux hypothèses.

La première hypothèse, celle dite de frustration-agression (Berkowitz, 1989 ; Einarsen et al., 2011) postule que lorsqu'un environnement est stressant, il va engendrer des frustrations chez les salariés à l'origine des comportements agressifs. Ces salariés se sentant frustrés vont adopter un comportement agressif envers les autres membres. Ils seront ainsi impliqués dans des situations conflictuelles avec des collègues et cela va donc conduire à un processus de harcèlement.

La seconde hypothèse, s'appuyant sur une approche interactionniste, postule qu'un environnement de travail stressant pourrait conduire les salariés à ne pas respecter les normes informelles de leur groupe de travail. Cet environnement stressant peut également emmener les salariés à être moins performants dans leur travail. En réponse à cela, les collègues et même les supérieurs vont manifester des comportements agressifs.

Approche organisationnelle du harcèlement

Ces causes organisationnelles ont permis de mettre en évidence l'approche organisationnelle. L'approche organisationnelle se base sur les facteurs organisationnels pouvant conduire aux situations de harcèlement. Ces facteurs organisationnels sont entre autres l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales, les ressources de

l'emploi, etc. L'approche organisationnelle sur laquelle se base le cadre de notre étude prend en compte l'étude des influences du style de management (Einarsen et al., 1994).

Des auteurs tels que Clot et Dejours mettent en avant une approche organisationnelle du harcèlement. Ainsi, Dejours (2001) estime que le harcèlement moral au travail ne pourrait pas se réduire à une relation spécifique entre deux personnes, notamment un agresseur et une victime. Les nouvelles formes de l'organisation du travail ont entraîné des évolutions dans le fonctionnement des collectifs de travail. Cela favorise des relations de concurrence entre les salariés qui seraient favorables au harcèlement. Ainsi, les transformations de l'organisation du travail seraient à l'origine du harcèlement moral (Clot, 2003) et non pas essentiellement la relation entre un agresseur et sa victime.

C'est sur cette approche du harcèlement moral dite organisationnelle que repose le cadre de notre recherche. En France, plusieurs organisations syndicales (MEDEF²¹, CPME²², UPA²³, CFDT²⁴, CFE-CGC²⁵, CFTC²⁶, CGT-FO²⁷, CGT²⁸) ont signé, le 26 mars 2010, un accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail. Cet accord, en mentionnant l'approche organisationnelle du harcèlement moral, stipule que : « Les phénomènes de stress lorsqu'ils découlent de facteurs tenant à l'organisation du travail,

²¹ Le MEDEF (Mouvement des Entreprises de France) est une organisation patronale fondée en 1998 qui représente les entreprises françaises. Il s'agit d'un syndicat patronal présent dans le débat social français et possédant un poids significatif.

²² La CPME (Confédération des Petites et Moyennes Entreprises) anciennement appelée la confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) est une organisation patronale française qui représente les petites et moyennes entreprises.

²³ L'UPA (Union Patronale des Artisans) est une organisation qui représente l'artisanat. Elle est inscrite en 1983 comme partenaire social dans le code du travail.

²⁴ La CFDT (Confédération française démocratique du travail) est une confédération interprofessionnelle réformatrice de syndicats français de salariés. Créée en 1964, elle est le second syndicat français par le nombre de syndiqués après la CGT.

²⁵ Fondée le 15 octobre 1944 sous le nom de Confédération Générale des Cadres (CGC), la CFE-CGC (Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres) est un syndicat français de salariés. Elle consiste à défendre les intérêts d'une catégorie professionnelle spécifique, l'encadrement.

²⁶ La CFTC (Confédération Française des Travailleurs Chrétiens) est un syndicat de salariés français. Fondée en 1919, elle se réfère à la doctrine sociale de l'Église et depuis 1947, elle s'inspire de la morale sociale chrétienne qui se réfère à la DES.

²⁷ La CGT-FO (Confédération Générale du Travail - Force Ouvrière) est une confédération syndicale française, créée en 1947. Elle est la troisième organisation syndicale en termes d'importance.

²⁸ Créée le 23 septembre 1895 à Limoges, la CGT (Confédération Générale du Travail) est un syndicat français de salariés. Elle faisait partie des cinq confédérations de syndicats de salariés français considérées, par présomption irréfragable, comme représentatives par l'État avant la réforme de 2008.

l'environnement de travail ou une mauvaise communication dans l'entreprise peuvent conduire à des situations de harcèlement et de violence au travail plus difficiles à identifier. » (p. 4).

Des études sur le harcèlement ont souvent été orientées dans une approche centrée sur l'individu, notamment sur l'analyse d'un « jeu » pathologique entre une personne considérée comme « bourreau » et une autre considérée comme « victime » (Bouville & Campoy, 2012). Dans ce travail, nous privilégions l'approche organisationnelle du harcèlement au travail en analysant ses effets sur l'employabilité et sur la conciliation travail-famille.

3.1.4. Les différentes formes de harcèlement au travail

Lippel et al. (2016) relèvent 3 formes de harcèlement reconnues par la jurisprudence. Il s'agit du harcèlement individuel, institutionnel et du harcèlement transversal ou horizontal.

Le harcèlement interindividuel

Cette forme de harcèlement est exercée par un individu obsessionnel, pervers et narcissique. Les auteurs de ce type de harcèlement valorisent leur pouvoir social ou personnel en humiliant et détruisant les autres de façon intentionnelle.

Le harcèlement institutionnel

Il regroupe 3 formes, notamment les pratiques managériales délibérées, l'absence d'intentionnalité et le harcèlement stratégique (Lippel et al., 2016). Entendons par pratiques managériales, un management générant le stress et la peur. Il implique une désorganisation du lien social. Ce management porte atteinte à la dignité des salariés en dégradant ainsi leurs conditions de travail. Certains managements occasionnent ou participent au développement de processus de harcèlement, c'est le cas par exemple du management de type « laisser-faire » (Desrumaux, 2011). En effet, ce type de management est source de nombreux maux tels que le harcèlement au travail dans la mesure où la hiérarchie ne met pas en place des mesures drastiques afin de recadrer ou sanctionner certaines actions émises dans l'entreprise. Les conflits et le harcèlement moral sont actionnés (favorisés) par une absence d'intentionnalité dans les différentes méthodes de management. S'agissant du harcèlement stratégique, les salariés dont les critères ne répondent plus aux attentes de la structure sont tout simplement exclus. Ces critères sont entre autres l'âge, le niveau de formation, l'état de santé, etc. Le harcèlement stratégique consiste à amener un salarié à démissionner de lui-même afin de permettre aux leaders d'esquiver toute procédure de licenciement.

Le harcèlement horizontal

Aussi appelé harcèlement transversal, cette forme de harcèlement provient des collègues. Elle est visible lorsqu'il s'agit d'une concurrence de poste ou de promotion entre deux salariés (Hirigoyen, 2004). Elle ne relève pas d'un rapport hiérarchique mais « d'une dynamique collective » (Lippel et al., 2016, p. 1). On note deux formes de harcèlement horizontal :

- Le harcèlement horizontal simple : un salarié qui harcèle son collègue ayant le même niveau hiérarchique que lui.
- Le harcèlement horizontal collectif : il s'agit d'un groupe de salariés qui harcèlent un de leurs collègues.

Le harcèlement horizontal provient généralement des « différences ou jalousies » se traduisant par des « moqueries, critiques et brimades » (Desrumaux, 2011, p. 25). Lorsque les salariés travaillent sous pression, dans un contexte concurrentiel et où le plus productif est récompensé, cela favorise des comportements agressifs au travail.

Le harcèlement vertical et mixte

D'autres formes de harcèlement sont également observées, c'est le cas notamment du harcèlement vertical descendant, du harcèlement vertical ascendant et du harcèlement mixte. Le harcèlement vertical descendant est la forme de harcèlement provenant du haut vers le bas, c'est-à-dire du supérieur hiérarchique vers le subordonné. Cette forme de harcèlement a plus de conséquences sur la santé des salariés (Hirigoyen, 2004, *op.cit.*). Dans cette forme de harcèlement, le supérieur hiérarchique use de son autorité et de sa position hiérarchique afin de soumettre un subordonné à certains agissements dans le but soit d'accroître sa productivité ou simplement de le détruire (Desrumaux, 2011). Quant au harcèlement vertical ascendant, il est moins fréquent (Desrumaux, 2011) et exercé par un ou plusieurs salariés vers le supérieur hiérarchique. Il s'agit ici d'un supérieur éprouvant des difficultés à s'imposer en tant que leader et à assumer ses responsabilités, un leader ou supérieur sans influence ni autorité pouvant lui procurer le respect de la part de ses subordonnés. Le harcèlement ascendant n'est pas très souvent pris en compte malgré son côté destructeur lui aussi. Le harcèlement mixte, selon Desrumaux (2011), est un mélange de harcèlement horizontal prolongé et de harcèlement vertical descendant. Dans ce type de harcèlement, la hiérarchie ne prend pas des mesures nécessaires pour stopper le harcèlement vécu par le salarié.

La forme de harcèlement la plus fréquente est celle exercée par le supérieur hiérarchique vers son subordonné, à savoir le harcèlement vertical descendant. On le retrouve en effet dans 58% des cas. Le harcèlement horizontal collectif est pour sa part vécu dans 12% des cas et le harcèlement horizontal simple dans 1% des cas seulement (Lanxade, 2010).

On note également deux formes de harcèlement sexuel dans la littérature, le harcèlement sexuel physique et le harcèlement sexuel verbal (Faraj & Huwaidi, 2004 ; Yee et al., 2015). Selon une étude égyptienne réalisée auprès de 100 femmes travaillant dans les secteurs public et privé, le harcèlement sexuel de type physique serait la forme la plus perçue comme un comportement de harcèlement sexuel au travail contrairement au harcèlement sexuel verbal (Faraj & Huwaidi, 2004).

3.1.5. Les agissements hostiles liés au harcèlement

Hirigoyen (2004, 2016) regroupe les agissements hostiles en quatre catégories mentionnées ci-dessous.

Isolement et refus de communication (ostracisme)

L'isolement est une technique qui consiste à casser les alliances que possède une personne, c'est-à-dire l'isoler des autres. Cette technique est utilisée par le harceleur dans le seul but de détruire psychologiquement la personne isolée, la rendant ainsi sans défense (Hirigoyen, 1998). L'isolement ou la mise en quarantaine est un élément destructeur car il constitue une source de stress. L'isolement peut être mis en place par la hiérarchie ou par des collègues de travail. Lorsqu'il provient de la hiérarchie, il se manifeste par la mise au placard. La mise au placard consiste en un ensemble d'actions isolant la personne qui en est victime. Ces actions sont manifestes par la privation d'accès à son travail, la privation des tâches intéressantes, l'interdiction de prendre part aux réunions et aussi l'interdiction d'être en communication avec les autres collègues. La mise en quarantaine de la victime peut également provenir des collègues et cela se manifeste par le fait que les collègues évitent la victime en l'ignorant ou en refusant sa présence lors des pauses café ou déjeuner (Hirigoyen, 2017).

Atteinte aux conditions de travail

Il s'agit ici d'emmener quelqu'un à perdre la confiance de soi en le piégeant de telle sorte qu'il se disqualifie lui-même. En effet, lorsque le harcèlement provient d'un collègue, cela se manifeste par la rétention des informations relatives à la tenue des réunions et par la mise à

mal des tâches déjà effectuées (Hirigoyen, 2017a). Quant au harcèlement provenant de la hiérarchie, il se manifeste par le fait de prescrire des objectifs complexes qui ne sont pas réalisables. Il peut également se manifester par la privation d'une tâche ou alors par la demande d'un travail rabaissant ou inutile. Aussi, ce harcèlement se manifeste par le fait de demander à une personne de refaire un travail qu'elle a déjà bien réalisé. Le harcèlement provenant de la hiérarchie se manifeste également par la privation d'accéder aux informations utiles à la réalisation de son travail et à embrouiller la personne en lui donnant les directives contraires ou confuses (Hirigoyen, 2017).

Les attaques personnelles

Ces attaques personnelles visent à atteindre la personne dans son identité. Cela se traduit par des calomnies, des rumeurs, des paroles offensives, des attitudes humiliantes. La personne est disqualifiée, méprisée, discréditée, voire injuriée. Le but ici est de mettre la personne mal à l'aise. Les conséquences les plus graves sur la santé psychique des personnes harcelées sont celles liées aux attaques à la dignité humaine (Hirigoyen, 2017). Ainsi, ces différents éléments, notamment les injures, offenses, humiliations, rumeurs, calomnies et mépris créent un sentiment de honte et de culpabilité chez la victime.

Les intimidations

Les comportements hostiles ainsi que la violence sont regroupés sous le vocable de "intimidations". Elles consistent à terroriser la personne dans le but de la tenir dans une soumission ou l'inciter à partir. Cela se manifeste par « des menaces de représailles, du chantage, la violence physique, voire des bousculades ou des atteintes aux biens » (Hirigoyen, 2017, p. 15). L'intimidation renvoie donc à un ensemble de menaces verbales ou physiques. Ces menaces sont faites dans le seul but de rabaïsser la cible, de créer en elle un sentiment de crainte, de peur.

3.2. Distinction entre la souffrance, les violences, le harcèlement, et la gestion raisonnable d'autres conflits

Certains secteurs de travail tels que les entreprises de services sont des lieux quotidiennement exposés aux violences. Ces violences constituent ce que l'on appelle des risques professionnels, aussi appelés risques psycho-sociaux (Gilbert et al., 2021). Le terme

violence au travail est divisé en deux groupes : d'une part les violences dites externes, et d'autre part, les violences internes.

Selon l'Organisation Internationale du Travail (2003)²⁹, les violences externes renvoient à « toute action, tout incident ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable par lesquels une personne est attaquée, menacée, liée ou blessée, dans le cadre ou du fait direct de son travail. La violence au travail interne est celle qui se manifeste entre les travailleurs, y compris le personnel d'encadrement. La violence au travail externe est celle qui s'exprime entre les travailleurs et le personnel d'encadrement et toute autre personne présente sur le lieu de travail. » (p. 4). Les actes qualifiés de violences (interne et externe) liés au travail sont dotés d'une intentionnalité. En effet, ces actes sont provoqués dans l'objectif de blesser les victimes (Sweet, 2017). Les violences externes occasionnent le stress chez les victimes (Gilbert et al., 2021).

La souffrance au travail est la conséquence d'un mauvais management. Cette thématique lancée par la Loi Aubry en France (Bourion, 2010) est toujours d'actualité du fait des enjeux qu'elle sous-entend. En effet, sur le plan socioéconomique, la souffrance au travail engendre des coûts croissants pour la société, notamment en ce qui concerne les soins et les décès prématurés. Elle engendre également des coûts du point de vue de l'entreprise, notamment à travers l'absentéisme et les décès prématurés par rapport à l'âge normal de la retraite. Selon Hirigoyen (2008), « La compréhension des souffrances au travail en général et du harcèlement moral en particulier apparaît bien plus complexe qu'une simple relation causale entre une situation de travail potentiellement déstabilisante et ses conséquences sur les personnes » (p. 822).

Le harcèlement moral au travail, faisant partie des risques psychosociaux, constitue également l'une des souffrances au travail. Cette souffrance au travail est d'ailleurs la seule dotée d'une définition juridique propre et donc passible de sanctions juridiques. Cela permet au harcèlement moral de se distinguer ainsi des autres souffrances au travail. En effet, dans le cadre du harcèlement, les employés ont la possibilité de se faire entendre en portant plainte.

La répétition et la durée sont des éléments fondamentaux du harcèlement. Pour Leymann (1996), une situation est qualifiée de harcèlement (*mobbing*) lorsque les agissements hostiles sont vécus de façon répétitive pendant au moins six mois et ce, au moins une fois par

²⁹ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_112577.pdf

semaine. Le repérage du harcèlement moral au travail (HMT) est difficile dans la mesure où il peut être confondu avec d'autres facteurs de souffrance psychique sur les lieux de travail perçus comme intentionnels (Hirigoyen, 2017, p. 22). Aussi, « les agissements caractérisant le harcèlement moral font appel à des notions subjectives de l'ordre du ressenti qui, par ailleurs, peuvent se retrouver dans d'autres types de souffrance au travail ne relevant pas de situations de harcèlement moral, comme un conflit par exemple » (Hirigoyen, 2017, p. 32).

Le harcèlement se distingue également d'un conflit normal. En effet, les conflits existent généralement dans des relations humaines et cela est un phénomène normal. La situation de harcèlement se distingue de celle d'un conflit en ce qu'elle se caractérise par un comportement contraire à l'éthique et nocif pour tous. Lorsque des personnes accèdent au monde du travail, elles y entrent avec des ambitions, des aspirations relatives au salaire, au développement des compétences et à l'évolution de leur carrière ou dans l'entreprise. Elles acquièrent également des compétences professionnelles diversifiées et mettent ainsi leur expérience au profit des objectifs de l'entreprise dans laquelle elles exercent. Cela fait naître l'esprit de compétition entre les salariés pour atteindre les objectifs de l'entreprise et cela conduit souvent à des conflits et des disputes. Ces conflits et disputes ne sont pas basés sur des valeurs individuelles, mais plutôt sur des faits précis.

Tandis que dans une situation de harcèlement, on retrouve une communication ambiguë, les rapports sont tendus entre les collègues dans une atmosphère d'hostilité en situation de conflit. Une autre différence entre une situation de conflit et le harcèlement réside dans le fait que le conflit peut être résolu, ce qui est plus difficilement le cas en ce qui concerne le harcèlement.

Tableau 4.

Les différences entre un conflit normal, une situation de harcèlement (Cassitto et al., 2004, p.15) et une gestion raisonnable (Bureau international du travail, 2022, p. 17)

Conflit normal	Situations de harcèlement moral	Exemples de gestion raisonnable
Rôle et tâches définis	Rôle ambigu	Fixer des objectifs, normes et délais de performance raisonnables.
Relations de collaboration	Comportement peu coopératif, boycott	Répartir et planifier les charges de travail.
Objectifs communs	Absence de prévision	Modifier les attributions et tâches professionnelles.
Relations interpersonnelles sans équivoque	Relations interpersonnelles ambiguës	Décider de ne pas sélectionner un employé en vue de lui accorder une promotion, en suivant une procédure équitable et documentée.
Organisation saine	Défaillance de l'organisation	Informé un employé de ses performances professionnelles insatisfaisantes et prendre des mesures disciplinaires.
Affrontements et bagarres occasionnelles	Agissements contraires à l'éthique durables et systématiques	Informé un employé d'un comportement inapproprié.
Stratégies franches et ouvertes	Stratégies équivoques	Mettre en œuvre des changements d'organisation ou des mesures de restructuration.
Conflit ouvert et discussion franche	Agissements cachés et absence de conflit	Tout autre exercice raisonnable et conforme à la loi d'une fonction de direction.
Communication directe	Communication indirecte et évasive	

Bien qu'entraînant des conséquences hostiles, « les décisions quotidiennes de gestion, les commentaires et orientations légitimes concernant les attributions professionnelles, ainsi que les commentaires négatifs des cadres et des superviseurs sur les performances ou la conduite liées au travail, la mise en œuvre de la politique de l'entreprise ou les mesures disciplinaires prises » ne renvoient pas au harcèlement au travail (Bureau international du travail, 2022, p. 17).

4. Conséquences du harcèlement

La convention n° 190³⁰ reconnaît que le harcèlement affecte négativement l'organisation de travail, la réputation de l'entreprise, les relations professionnelles, la motivation des salariés ainsi que la productivité. Des études ont également été menées autour des conséquences liées au harcèlement au travail (Hoël et al., 2010). Ces conséquences sont généralement regroupées en deux catégories, notamment la catégorie relative aux conséquences individuelles et celle dédiée aux conséquences organisationnelles. Ces deux catégories de conséquences engendrent des coûts financiers considérables tant pour les organisations que pour la société en général (Roël et al., 2010).

4.1. Conséquences individuelles

4.1.1. Sur la santé

Qu'il soit sexuel ou moral, le harcèlement a des conséquences graves sur les victimes et constitue une menace pour l'intégrité psychique et professionnelle des employés. Sur le plan psychologique, les victimes de harcèlement éprouvent d'énormes difficultés (Nielsen & Einarsen, 2012 ; Skogstad et al., 2007). Bien que la proportion n'ait pas été indiquée, selon le rapport de l'OMS (Cassitto et al., 2004) , le harcèlement moral a de graves répercussions sur la santé des victimes. Il est à l'origine des troubles du comportement et de nombreux dysfonctionnements psychopathologiques ou psychosomatiques. Ces répercussions vont dépendre de la durée et de l'intensité des situations ou événements qui engendrent une tension. Les caractéristiques relatives à la personnalité de la victime jouent également un rôle important en ce sens qu'elles peuvent être facteur de protection ou alors un élément qui aggrave la situation de la victime. Selon ce même rapport, la prise de conscience du phénomène de harcèlement est limitée bien que, dans les pays industrialisés, les travailleurs aient recours aux services spécialisés de lutte contre le harcèlement. Les effets du harcèlement (moral) sur la santé prennent plusieurs formes telles que les troubles psychopathologiques, les troubles psychosomatiques et les troubles du comportement dont les caractéristiques sont consignées dans le tableau ci-dessous.

³⁰ Convention relative à l'élimination de la violence et du harcèlement dans le monde du travail entrée en vigueur le 25 juin 2021.

Tableau 5.

Effets du harcèlement (moral) sur la santé (Cassitto et al., 2004, p. 16)

Troubles psychopathologiques	Troubles psychosomatiques	Troubles du comportement
<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'initiatives - Apathie - Cauchemars récurrents - Humeur dépressive - Hyperexcitation - Insécurité - Insomnies - Irritabilité - Mélancolie - Pensées dérangeantes - Problèmes de concentration - Réactions d'anxiété - Réactions d'évitement - Réaction de peur - Réminiscences - Versatilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Cardiopathie coronarienne - Céphalées - Chute de cheveux - Crises d'asthme - Dermatite - Douleurs des articulations et douleurs musculaires - Douleurs d'estomac - Hypertension artérielle - Migraines - Palpitations cardiaques - Perte de poids - Tachycardie - Ulcères d'estomac 	<ul style="list-style-type: none"> - Consommation accrue d'alcool et de médicaments - Consommation accrue de tabac - Dysfonctionnement sexuel - Isolement social - Réactions auto et hétéro-agressives - Troubles de la nutrition

D'autres symptômes, plus fréquents, relèvent des effets du harcèlement sur la santé. Ces symptômes sont entre autres la dépression, les troubles anxieux généralisés, les problèmes d'adaptation et l'état de stress post-traumatique. Ces deux derniers ont des caractéristiques distinctes que nous présentons dans le tableau qui suit.

Tableau 6.

Les caractéristiques des problèmes d'adaptation et de l'état du stress post-traumatiques (Cassitto et al., 2004, p.17)

Troubles de l'adaptation	État de stress post-traumatique
<p>Les troubles de l'adaptation sont une maladie psychiatrique déclenchée par un événement stressant et favorisée par une succession de changements intervenus dans la vie d'un individu.</p> <p>Ces manifestations peuvent prendre la forme d'une détresse marquée ou d'une incapacité à faire face (incapacité à travailler ou à accomplir d'autres activités).</p>	<p>L'état de stress post-traumatique est caractérisé par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le fait de revivre l'évènement traumatique, dans des réminiscences envahissantes et répétées, des rêves impressionnants, des cauchemars et des flashbacks ; - L'évitement des situations pouvant réveiller le souvenir du traumatisme ; - Une hyperactivité générant des difficultés d'endormissement ou de concentration ou des réactions d'agressivité anormale.

Concernant le harcèlement sexuel au travail, ces comportements ont des conséquences psychologiques graves chez la victime et sont susceptibles de conduire à une baisse du rendement professionnel et à la démission. Comme l'ont mentionné Marsh et al. (2009) et McDonald (2012), le harcèlement sexuel constitue une forme de violence sexuelle, et ses victimes souffrent de conséquences psychologiques graves telles que les pensées suicidaires, la dévalorisation, la dépression, le stress, les maladies graves, l'abandon du travail, etc. En effet, lorsque les abus sont faits de façon répétée et que la victime ne se soumet pas à son harceleur, elle plonge dans un état de santé critique et peut souffrir de maux tels que la dépression, l'anxiété, les attaques de panique, les cauchemars, les troubles de concentration, la perte de confiance en soi, la perte de l'estime de soi, etc. Cependant, les effets du harcèlement sexuel varient selon les personnes, la gravité et la durée (Boddy, 2017). Ces maux conduisent la victime au retrait de la vie sociale et favorisent l'apparition du stress post-traumatique, voire des tentatives suicidaires. Les personnes harcelées adoptent des comportements de risque qui sont entre autres la dépression, la tentative de suicide, l'isolement ou l'abandon de leur poste de travail. Ces comportements sont révélateurs d'un mal être psychologique, et les victimes les adoptent comme moyen de se retirer de la société (Boddy, 2017 ; McDonald, 2012).

4.1.2. Sur la qualité de la vie

La perte de confiance est l'une des caractéristiques des personnes victimes du harcèlement (moral). En effet, les personnes victimes de harcèlement perdent la confiance en soi et deviennent ainsi moins efficaces dans tous les domaines de leur vie, notamment les domaines familial et amical. Leurs relations sociales ainsi que leur environnement de travail sont également influencés. Ces victimes perdent non seulement leur efficacité au travail, mais sont également plongées dans un état de confusion mentale, de peur, de honte, et cela a des répercussions sur leur travail et leurs relations avec les autres. De nombreuses conséquences sur la famille et le réseau social sont mentionnées dans le tableau suivant.

Tableau 7.

Les conséquences du harcèlement sur la famille et le réseau social (Cassitto et al., 2004, p. 29)

Accès de rage
Dégradation des résultats scolaires pour les enfants
Difficultés à remplir les conditions requises pour occuper un autre emploi
Dissolution des liens avec sa famille
Frais médicaux
Humeur belliqueuse
Intolérance vis-à-vis des problèmes des membres de sa famille
Ne tient pas ses engagements sociaux
Ne s'acquitte pas de ses responsabilités de parent, conjoint ou enfant
Perte de revenu
Problèmes conjugaux et divorce
Refus des mondanités
Relâchement des liens avec les amis
Renoncement aux projets communs
Se plaint de douleurs d'affections diverses
Violence

4.2. Conséquences organisationnelles du harcèlement

Les conséquences du harcèlement sont non seulement graves pour les victimes, mais aussi pour les organisations. Les conséquences individuelles du harcèlement ont un impact sur le fonctionnement des organisations du fait qu'elles perturbent le fonctionnement des organisations (Roël et al., 2010). Les personnes victimes de harcèlement, éprouvant des difficultés psychologiques, ne peuvent plus être capables de gérer de façon efficace les exigences liées à leur travail (Einarsen, 2000a). Et, cela engendre des baisses au niveau du rendement et favorise l'absentéisme de ces victimes (Roel et al., 2010). Le harcèlement verbal ou non verbal peut favoriser un environnement de travail offensant, dégradant et émotionnellement bouleversant (Brodsky, 1976 ; Firestone & Harris, 1997).

Les effets du harcèlement ne se font pas uniquement ressentir par les salariés ou employés victimes de harcèlement, mais aussi par les employeurs. En effet, en cas de harcèlement au sein d'une organisation de travail, les employeurs sont également impactés. Le harcèlement est donc une source des frais supplémentaires pour les employeurs. Cela est remarquable à travers l'augmentation des personnes inaptes au sein de l'entreprise, l'absentéisme des collègues et la perte de personnel qualifié. Ce qui va entraîner les frais de remplacement des collègues, la baisse de la compétitivité, etc. La liste des conséquences du

harcèlement pour les employeurs n'étant pas exhaustive, nous présentons dans le tableau ci-après quelques-unes de ces conséquences.

Tableau 8.

Les conséquences du harcèlement pour les employeurs (Cassitto et al., 2004, p. 21)

Absentéisme pour maladie
Atteinte au prestige de la société
Augmentation du nombre de personnes inaptes au travail
Augmentation du taux de renouvellement du personnel
Baisse de la compétitivité et de la qualité du produit
Baisse de productivité individuelle et collective
Baisse de motivation, de satisfaction et de créativité
Dépenses supplémentaires liées au départ précoce à la retraite
Détérioration des relations interpersonnelles
Diminution du nombre de clients
Formation du personnel de remplacement
Frais de remplacement et de procédures contentieuses
Incapacité
Perte de personnel qualifié
Transferts répétés

Les situations de harcèlement occasionnent des pressions dans la société et, cela se répercute sur le système de protection sociale. Ces conséquences varient selon le système de santé de chaque pays. Ainsi, Hoël et al. (2001) ont mis en place une liste des conséquences sociales du harcèlement. Ces conséquences sont entre autres le « coût des prestations sociales liées à un départ prématuré à la retraite, le coût social élevé d'incapacité, le coût élevé du chômage, perte de ressources humaines, les dépenses médicales et frais d'hospitalisation possible ainsi que la perte potentielles de travailleurs productifs » (Cassitto et al., 2004, p. 22).

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'examiner le concept de harcèlement tant moral que sexuel. Il présente les différentes définitions du harcèlement, ses origines, ses approches ainsi que ses conséquences tant sur l'individu que sur les organisations. Le harcèlement est un phénomène

commun qui apparaît dans les lieux de travail, les rues, les institutions et même à la maison. Selon Cantisano et al. (2008) et Einarsen (2000), des personnes harcelées sur leur lieu de travail auraient été des victimes de leur responsable hiérarchique. Ces auteurs suggèrent qu'environ une femme sur deux serait harcelée au cours de sa vie scolaire ou professionnelle. Aussi, les pressions familiales, l'importance quasi-insuffisante accordée par la police aux plaintes des victimes et le processus de traitement³¹ des cas de harcèlement constituent autant de raisons qui poussent les victimes au silence.

L'étude de Poilpot-Rocaboy et al. (2015) révèle que l'exposition au harcèlement (psychologique) a un effet direct sur la satisfaction au travail et sur l'implication organisationnelle. Elle révèle également que la satisfaction au travail joue un rôle médiateur entre le harcèlement et l'implication au travail. Les employés exposés au harcèlement sont moins satisfaits de leur travail et vont donc moins s'impliquer à tout ce qui est lié à leur travail. D'autres études ont montré que le harcèlement et l'insécurité de l'emploi sont reliés, cette relation varie en fonction du niveau de l'employabilité (De Cuyper et al., 2009). Cela nous conduit à penser que le harcèlement est associé à l'employabilité, concept que nous présentons dans le chapitre suivant.

³¹ Le processus du traitement des cas du harcèlement qui est parfois long.

Chapitre 2 : L'employabilité, son historique, ses définitions et ses approches

Introduction

Le monde du travail se caractérise de plus en plus par une instabilité croissante qui emmène les entreprises à adopter des stratégies orientées vers la recherche de la flexibilité et ce, dans tous les domaines et en particulier dans le domaine des ressources humaines (Hategekimana & Roger, 2002). L'une des conditions irrévocables de la flexibilité est l'employabilité des salariés, on ne peut donc pas parler de flexibilité sans employabilité des salariés. Cependant l'employabilité relève de la responsabilité de l'entreprise et des salariés.

L'employabilité des salariés est l'un des objectifs des entreprises pour, en quelque sorte, pallier l'offre de la garantie de l'emploi. La gestion de l'employabilité consiste, pour un salarié, à faire évoluer sa situation professionnelle en développant les capacités qui pourront lui permettre d'exercer un métier ou un emploi autre que celui qu'il exerce habituellement et ce, dans son lieu de travail ou ailleurs.

Bien que le concept d'employabilité ne soit pas nouveau, il suscite de l'intérêt et sa pertinence réside dans le fait que les marchés du travail sont sans cesse en évolution (Smith, 2010). Ces évolutions sont perceptibles à travers la turbulence des marchés et l'incertitude de l'environnement. Le fait que les catégories d'emplois ont été transformées constitue également un élément des évolutions des marchés du travail. L'externalisation des marchés du travail, la croissance du chômage ainsi que le sous-emploi sont également des indications des évolutions des marchés du travail.

Le concept d'employabilité est certes complexe et difficile à opérationnaliser, mais il demeure utile dans la gestion des ressources humaines contemporaine en vue d'une bonne gestion des talents (Martin & Hofaidhllaoui, 2017). En effet, la notion de carrière organisationnelle ainsi que la multiplication des discontinuités professionnelles ont perdu leur pertinence du fait des évolutions manifestes du monde du travail. Cela conduit à une évolution des relations d'emploi vers ce que l'on appelle « employabilité ». L'employabilité développe une approche plus dynamique des relations d'emploi. C'est dans cette perspective que Finot (2000) écrit que l'employabilité ne se décrète pas mais se fabrique. Hategekimana et Roger (2002) ont incité les entreprises à adopter une approche de l'employabilité centrée sur l'individu. Cette approche permet à chaque salarié de développer ses compétences en fonction de ses attentes.

1. Historique, évolution et définitions du concept d'employabilité

1.1 Historique de l'employabilité

Ces dernières années, la notion d'employabilité a fait florès. Traduction littérale du terme anglais « *employability* », elle est très présente dans les discours politiques et son accroissement constitue l'un des axes prioritaires de la Commission européenne depuis 1996. Elle exprime généralement une capacité à obtenir et à conserver un emploi, à intéresser des employeurs et à développer un itinéraire professionnel. L'employable est ainsi une personne qui veut et qui peut travailler, tandis que l'inemployable n'est pas en mesure de le faire. Il se distingue ainsi du chômeur à la recherche d'un emploi, car il peut en trouver un, mais aussi des personnes en situation de précarité ou handicapées, car ce n'est pas seulement une question de ressources et de statuts.

L'employabilité a une pluralité de sens. Gazier (1999) distingue ainsi trois vagues d'élaboration et de débats qui ont fourni au moins sept définitions de l'employabilité utilisées par les divers auteurs concernés : statisticiens, médecins, responsables politiques, travailleurs sociaux, gestionnaires des ressources humaines.

La première vague apparaît en Angleterre dès la fin du XIX^e siècle où l'on différencie les pauvres, aptes à s'intégrer à la société industrielle, de ceux justifiables de l'assistance. Puis, elle se diffuse aux États-Unis, dans la période du New Deal, où l'on distingue les inemployables qui relèvent directement de l'assistance, des chômeurs employables.

À la fin des années cinquante, apparaissent trois autres définitions : « l'employabilité socio-médicale » qui mesure la distance entre les caractéristiques physiques et opérationnelles d'une personne et les exigences de l'exercice d'un emploi donné, « l'employabilité politique de mains-d'œuvre » qui caractérise également cette distance par une acceptabilité sociale générale et « l'employabilité flux » qui concerne des cohortes des chômeurs dont le retour à l'emploi est plus ou moins long, selon leurs caractéristiques démographiques et les périodes.

Enfin, à la fin des années quatre-vingt, trois nouvelles définitions émergent : l'une se réfère à la performance attendue sur le marché du travail selon des critères purement probabilistes, l'autre est « l'employabilité initiale » qui résume les capacités individuelles à vendre ses qualifications sur le marché du travail, et la dernière est « l'employabilité interactive » qui articule explicitement ces capacités individuelles dynamiques à l'environnement.

L'utilisation récente du concept d'employabilité en sciences sociales et humaines, et plus particulièrement en gestion des ressources humaines (GRH), peut donc se comprendre à la lumière de son évolution dans le champ de l'économie. Il est introduit aujourd'hui en GRH comme élément que l'ensemble des salariés doivent prendre en compte, comme si l'entreprise cherchait à officialiser le caractère provisoire des emplois qu'elle offre.

Le retour à la notion d'employabilité permet de légitimer les discours ambiants sur le thème du salarié-acteur, en renvoyant à l'importance des qualités personnelles dans la capacité à obtenir un emploi. Danvers (2003) a eu, quant à lui, le mérite de faire une typologie de l'employabilité. Il distingue :

- L'employabilité technologique : liée aux qualités productives de l'individu appréciées par des tests d'aptitudes ;
- L'employabilité économique : qui correspond aux variations du marché ;
- L'employabilité socio-industrielle : regroupant les aspects conventionnels ou légaux qui régissent l'accès à l'emploi des diverses catégories de travailleurs ;
- L'employabilité moyenne : qui dépend des conditions générales de l'économie de la société ;
- L'employabilité différentielle : liée à certaines caractéristiques notamment l'âge, le sexe, la nationalité, la spécialité professionnelle, les capacités physiques et intellectuelles, etc.

1.2. Évolution du concept d'employabilité

Comme l'ont souligné Guilbert et al. (2016), le monde du travail connaît des incertitudes d'ordre socio-économique, institutionnel, mais aussi d'ordre technologique. Cela occasionne des changements au niveau de l'emploi et des carrières. Avant le XXI^e siècle, l'employabilité qui dominait le monde du travail était de forme traditionnelle, aussi appelée le modèle carrière-organisationnelle. Ce modèle consistait, pour l'entreprise, à favoriser le développement de la carrière professionnelle de son salarié à travers les promotions, les augmentations de salaires, les primes, etc. Et donc l'entreprise lui offrait un parcours professionnel bien tracé. Mais de nos jours, avec les changements qu'a connus le monde du travail, d'autres modèles sont nés. Ces modèles placent l'individu au centre de son évolution professionnelle, en ce sens que l'individu lui-même construit sa carrière en atteignant les objectifs qui lui sont propres. Ainsi, l'individu saisit des opportunités pouvant l'aider à atteindre ses objectifs personnels sans être contraint par son entreprise.

Cette tendance est appelée « carrière protéiforme » (Briscoe & Hall, 2006). Le salarié est un véritable acteur de la gestion de sa carrière et de son succès professionnel. Ses valeurs intrinsèques le guident dans l'atteinte de ses objectifs personnels relatifs à sa carrière et de sa réussite professionnelle. Ses valeurs internes lui permettent également de gérer au mieux sa carrière professionnelle. Ces changements ont également entraîné ce que l'on appelle la « carrière sans frontière », c'est-à-dire une carrière qui favorise ou qui nécessite une mobilité physique, mais aussi psychologique (Sullivan & Arthur, 2006). On est parti de « l'emploi à vie à l'employabilité à vie » (Forrier & Sels, 2003, p. 103). En effet, pour ces auteurs, avoir une carrière réussie consiste à demeurer employable à l'intérieur tout comme à l'extérieur du marché du travail et ce, de façon continue durant la vie active. L'évolution ou les changements liés à la gestion de carrière donnent tout leur sens à l'intérêt porté sur le concept de l'employabilité.

1.3. Définitions du concept de l'employabilité

Utilisée depuis plusieurs décennies par les économistes, l'employabilité désigne la capacité d'un chômeur à retrouver un emploi. Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), l'employabilité peut être considérée comme « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle » (Chloé, 2019). Parallèlement, le Ministère français de l'emploi la présente comme étant "la capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi³²...". Devenue depuis quelque temps un thème de recherche de nature multidisciplinaire, il y a lieu de préciser que l'employabilité n'appartient pas à un corps théorique spécifique, et lorsque les chercheurs l'évoquent, ils ne précisent pas toujours leurs fondements théoriques. Comme le constate Gazier (1999), l'employabilité n'est pas toujours facile à définir, elle se réfère beaucoup plus à un programme d'orientation qu'à un concept qui appartient à un corps théorique. Néanmoins, plusieurs auteurs se sont intéressés à ce concept en lui conférant, de ce fait, une diversité de définitions traduisant diverses conceptions de l'employabilité.

Notons qu'il n'existe pas de consensus sur une définition de l'employabilité même si ce concept renvoie fondamentalement à la capacité à être employé, capacité souvent traduite en

³² <http://www.vedura.fr/social/emploi/employabilite>

probabilité pour un individu d'occuper un emploi. Néanmoins, trois éléments fondamentaux sont mis en évidence pour définir l'employabilité grâce à une revue de la littérature anglo-saxonne sur ce thème. Il s'agit de :

- la capacité à obtenir un emploi initial (*initial employment*), conditionnée entre autres par le système éducatif ;
- la capacité à conserver son emploi et à mener les transitions entre les emplois et les rôles dans une même organisation ;
- la capacité à trouver un autre emploi si nécessaire, entendue comme la capacité et la volonté des individus dans le management des transitions d'emploi entre les organisations et en leur sein.

Ainsi, Ledrut (1966) définit l'employabilité comme étant « l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi, d'en trouver un » (p. 68). Une probabilité qui dépendrait d'un certain nombre de facteurs. Cette définition a été reprise par Provost (2008, p.75). Dans ce même ordre d'idées (Gazier 1999) considère l'employabilité comme « la capacité relative que possède un individu d'obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail » (Gazier, 1999).

Dans cette optique, Finot (2000), dans son ouvrage « Développer l'employabilité », pense que le développement de l'employabilité, serait le maintien et le développement des compétences des salariés et des conditions de gestion des ressources humaines permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables. Développer l'employabilité serait donc permettre à tout salarié, par une politique des ressources humaines, un management et une organisation adaptés, d'être un acteur du maintien et du développement de ses compétences. Et ce, dans le but de s'adapter en permanence aux évolutions des métiers et être toujours apte à changer d'emplois, sans difficultés majeures de reconversions.

Selon Othmane (2011), l'employabilité, « C'est la capacité et la volonté relatives d'un individu, à trouver un emploi satisfaisant, conserver son emploi et progresser au niveau professionnel, et à retrouver un autre emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise actuelle, s'il le souhaite ou s'il est licencié et ce dans des délais raisonnables » (Othmane, 2011, p. 81). Il s'agit donc d'un ensemble de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes qu'une personne doit posséder pour intégrer et s'adapter aux changements du marché du travail et de l'emploi tout

au long de sa vie active. Guénoilé et al. (2012) pour leur part, présentent l'employabilité comme « l'aptitude à être en emploi, à y rester et à rebondir lors d'une situation de perte d'emploi » (p. 202). Quant à Mahrane et Alain (2014), leur définition est la suivante : « L'employabilité est la capacité relative que possède l'individu à obtenir un emploi satisfaisant (à l'intérieur ou à l'extérieur de son entreprise), caractérisée par ses compétences (spécifiques, transversales ou d'adaptation) et construite par l'interaction entre ses caractéristiques personnelles, les instruments de développement des ressources humaines proposés par son entreprise et l'état du marché du travail » (Mahrane & Alain, 2014, p. 35). L'ensemble des définitions que nous venons de présenter renvoie à des approches et aux dimensions variées de la notion d'employabilité que nous abordons dans le point qui suit.

2. L'employabilité, ses approches et ses dimensions

Le concept d'employabilité est très varié à travers les dimensions et les contours qu'il prend suivant les auteurs et les disciplines. Quatre visions autour de l'employabilité émergent, il s'agit d'une part de l'employabilité initiative et dichotomique qui ont été abordées par Gazier (1999) et d'autre part, de l'employabilité-développement et mobilité résultant de la confrontation des approches théoriques (Mercier, 2011).

La culture de l'insécurité de l'emploi sur les marchés, née des évolutions des marchés du travail, constitue la base de plusieurs approches théoriques du concept d'employabilité. Bernaud (2016) définit trois approches de l'employabilité, notamment l'approche centrée sur la personne, sur les organisations et l'approche ou l'employabilité centrée sur les politiques gouvernementales et éducatives. De même, Othmane (2011) propose trois catégories de facteurs ou variables déterminant l'employabilité à savoir : les variables organisationnelles, personnelles et les variables sociodémographiques. Valléry et al. (2019) ont également mis en évidence trois niveaux d'objectifs de l'employabilité, notamment les niveaux gouvernemental, individuel et organisationnel. Ces niveaux ont permis à ces auteurs de mettre en évidence trois approches d'analyse de la notion d'employabilité.

2.1. L'approche centrée sur les politiques gouvernementales et éducatives

La notion d'employabilité est associée aux enjeux gouvernementaux visant à lutter contre le chômage. Elle concerne d'abord les pouvoirs publics, puis s'oriente vers les individus et enfin vers les entreprises. L'un des débats que soulève l'employabilité concerne le partage des responsabilités entre les pouvoirs publics, les employeurs, et les individus eux-mêmes.

Cette approche renvoie à ce que Gazier (1999) nomme « employabilité dichotomique ». Dans cette perspective, l'employabilité renvoie à la capacité des personnes à être employées, par opposition aux personnes qualifiées d'« inemployables ». En effet, les premières versions de l'employabilité ont mis en évidence des questions relatives à la distinction des « employables » et des « inemployables » afin d'adapter le traitement d'urgence des chômeurs. Cela renvoie à « l'employabilité dichotomique » des années 1900 aux années 1940. Ensuite, dans les années 1960, les questions étaient orientées sur l'« employabilité socio-médicale », c'est-à-dire la volonté d'évaluer et de dépasser les obstacles à un emploi régulier pour des individus handicapés. Ces questions ont également été orientées sur « l'employabilité politique de main d'œuvre » qui renvoie aux efforts pour aider les personnes et groupes désavantagés à obtenir un emploi. Et enfin, sur l'analyse des flux de sortie du chômage pour des groupes spécifiques qui renvoie à « l'employabilité-flux ». Selon cette approche, l'employabilité constitue une question d'accès à l'emploi. Ainsi, l'enjeu consiste à permettre un maximum de participation au marché du travail.

Les salariés âgés et les personnes à mobilité réduite, considérées comme les moins employables, sont l'objet de dispositifs de dispense de recherche d'emploi et bénéficient des mécanismes de redistribution. Néanmoins, la Commission Européenne (CE) et l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) prônent pour l'augmentation du taux d'emploi. L'employabilité est perçue, dans ce contexte, comme la probabilité statistique d'accès ou de retour à l'emploi après un licenciement notamment (Forrier et al., 2018).

2.2. L'approche centrée sur la personne

Le modèle multidimensionnel, élaboré par Fugate et al. (2003, 2004), s'appuie sur les aspects individuels. Tout en excluant les facteurs externes de l'individu, ce modèle intègre l'interaction entre l'individu et son environnement. Ces auteurs, en abordant l'employabilité centrée sur la personne, estiment que les individus n'ont pas la maîtrise des facteurs externes car cela renvoie aux critères d'embauche des employeurs. Ces critères sont par exemple les

compétences professionnelles, l'expérience professionnelle, etc. Ils ont également mis en évidence l'importance du rôle des caractéristiques individuelles non seulement dans l'adaptation au travail, mais aussi sur les facteurs individuels et psychologiques. Ils postulent que « l'employabilité est une collection synergique des caractéristiques individuelles qui est alimentée et dirigée par l'identité de carrière d'un individu » (Fugate et al., 2004, p. 18).

Chacune de ces dimensions a des répercussions sur l'adaptabilité active au travail. Elles rendent également compte des exigences adaptatives énoncées par Ashford et Taylor (1990). En effet, Fugate et al. (2003, 2004) se sont référés aux travaux de Ashford et Taylor (1990) afin de conceptualiser l'employabilité. Les études de Crant (2000) ont également permis aux auteurs de proposer un prolongement de leurs recherches. Ainsi, Fugate et al. (2004) ont mis en place une conceptualisation de l'employabilité individuelle. Ils se sont appuyés sur le concept de comportement proactif développé par Ashford et Taylor (1990) et Crant (2000), ainsi que sur le concept d'adaptabilité développé par Chan (2000). Selon ces auteurs, l'employabilité est un construit psychosocial qui implique une forme particulière d'adaptabilité proactive au travail. Ils estiment que l'employabilité est « une forme d'adaptation active spécifique au travail qui permet aux individus d'être capables d'identifier et réaliser des opportunités de carrière » (Fugate et al., 2004, p. 16). Dans cette conception, l'employabilité est perçue comme un alliage synergique entre les caractéristiques individuelles et psychologiques qui sont dirigées par l'identité de carrière. Ces premiers travaux ont permis aux auteurs de proposer un modèle de l'employabilité à trois dimensions qui sont, entre autres, l'identité de carrière, l'adaptation personnelle ainsi que le capital humain et social.

- *L'identité de carrière* renvoie à une représentation des différentes expériences et aspirations liées à la carrière. On retrouve dans l'identité de carrière l'identité de rôle, l'identité professionnelle ainsi que l'identité organisationnelle. Ces éléments permettent à l'individu de se définir dans un contexte de travail bien spécifique. L'identification de carrière est très importante car elle constitue un élément fondamental et motivationnel de l'employabilité. Elle rend également plus probable la réalisation des opportunités de carrière.

- *L'adaptation personnelle* renvoie, quant à elle, à la volonté et l'habileté d'un individu de s'adapter aux changements survenus, mais aussi de répondre aux exigences liées à la nouvelle situation. L'adaptation personnelle est fonction des différences personnelles prédisposant les individus à s'engager activement aux efforts d'adaptation. Fugate et al. (2004) ont mis en évidence cinq facteurs permettant de favoriser l'adaptation personnelle, voire l'employabilité. Le premier facteur renvoie à l'optimisme dans le domaine du travail (*optimims*

in the work domain). Ce facteur favorise une vision positive des changements survenus. En effet, les salariés perçoivent ces changements comme des défis à relever, mais aussi comme une nouvelle expérience d'apprentissage. Le deuxième facteur est la propension à apprendre (*propensity to learn*) ; il fait intervenir les attitudes, les motivations et les dispositions vis-à-vis de l'apprentissage continu. Le troisième facteur est l'ouverture (*openness*) aux changements et aux nouvelles expériences. Ce facteur renvoie à la flexibilité des individus. Il va donc leur permettre d'être flexible lorsqu'ils seront confrontés à une situation nouvelle et incertaine. Quant au quatrième facteur, il concerne le locus de contrôle interne (*internal locus of control*), ce qui renvoie au fait que les individus croient en leurs capacités personnelles à influencer les événements propres à leur environnement. Et enfin, le cinquième et dernier facteur est le sentiment d'efficacité générale. Il se définit en termes de croyances que les individus ont concernant leur capacité à se sortir de façon efficace des situations et à relever les défis avec succès.

- Le *capital humain et social* renvoie à un ensemble de facteurs pouvant influencer les variables de progression dans la carrière. Le capital humain constitue l'habileté de chaque individu à accomplir certaines tâches de façon efficace, contribuant ainsi à l'adaptabilité individuelle sur le marché du travail. Le capital social, quant à lui, permet de favoriser et d'élargir l'habileté des individus dans l'identification et la réalisation des opportunités d'emploi à travers les entreprises et les secteurs tout au long de leur vie active.

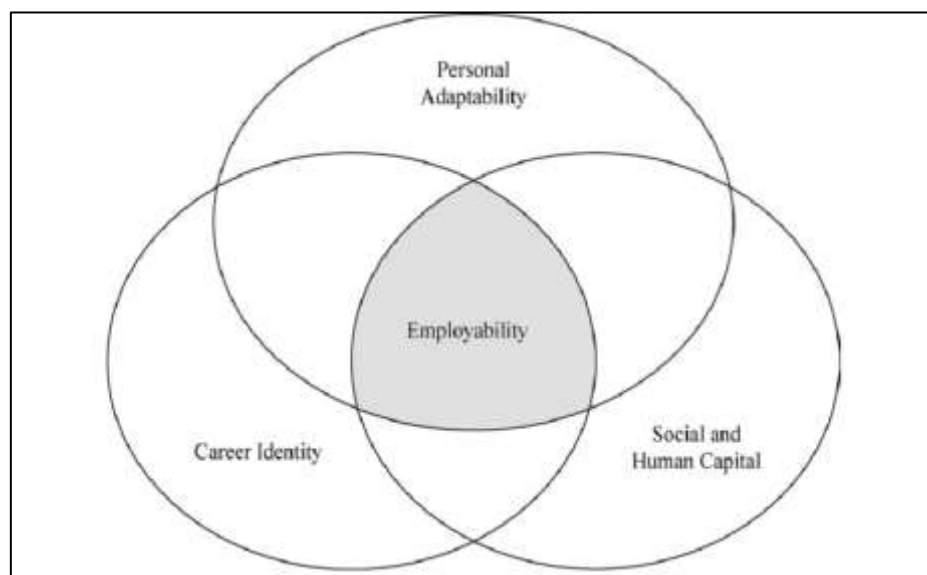


Figure 4. Modèle heuristique d'employabilité (Fugate et al., 2004, p. 19)

2.2.1. L'employabilité selon Van Der Heijde et Van Der Heijden (2002, 2005, 2006)

Van Der Heijde et Van Der Heijden (2006) abordent l'employabilité suivant une approche individuelle. Ils définissent ainsi quatre dimensions de l'employabilité. La première dimension concerne « l'expertise professionnelle » (*occupational expertise*). Cette dimension renvoie aux compétences professionnelles des individus, au savoir-faire. La deuxième fait allusion à « l'anticipation et l'optimisation » (*anticipation and optimization*). Elle renvoie à la proactivité des individus, leur capacité de prévoir et planifier les contours. La troisième quant à elle concerne « le sens de la corporation » (*corporate sens*) qui renvoie à la contribution de chacun dans le développement de l'entreprise, c'est-à-dire la participation et l'implication de la personne dans la vie de l'entreprise, dans les groupes de travail, etc. Et enfin, la quatrième dimension qui est « l'équilibre » (*balance*) renvoie à la conjugaison des intérêts professionnels de l'individu et de ceux de l'entreprise.

Chacune de ces dimensions est affectée par différents facteurs. Ainsi, pour développer l'expertise professionnelle, il faudra mettre en avant une approche proactive ainsi que certains éléments tels que l'autonomie et les réseaux sociaux internes. Tandis que la flexibilité personnelle appelle à la mobilité fonctionnelle ou géographique ainsi qu'à une ouverture via les réseaux sociaux inter-organisationnels.

On observe également une différence en termes d'employabilité entre les jeunes et les plus âgés. Par exemple, pour les moins de 35 ans, leur employabilité va se traduire à travers l'anticipation et le maintien de leur valeur sur le marché du travail. Tandis que chez les personnes plus âgées, l'employabilité sera traduite par l'expertise professionnelle. Pour ce qui est de l'esprit collectif et le partage des responsabilités, ils sont plus pris en compte par les entreprises de petite taille que celles de grande taille.

L'approche par les compétences proposée par Van Der Heijde et Van Der Heijden (2002, 2005, 2006) et basée sur la théorie des ressources et des modèles de ressources humaines « soft » et « hard » de Guest (1987) et Storey (1992), constitue un prolongement des ressources de l'entreprise. Ces modèles des ressources humaines renvoient aux relations humaines. Ainsi, on retrouve dans le modèle « soft » les notions d'engagement au travail, de comportements d'autorégulation et de confiance. Dans l'approche basée sur les compétences, la gestion des ressources humaines est plus individualisée en ce sens qu'elle n'est plus basée sur l'emploi mais sur les compétences. Selon Meijers (1998), lorsqu'une personne est en quête

d'accomplissement personnel ou de réalisation de soi, elle se voit obligée de développer son identité de carrière.

2.3. L'approche centrée sur les organisations

Les organisations ont la capacité d'actionner un certain nombre de leviers permettant d'améliorer l'employabilité, et cela, à travers des dispositifs de gestion, des modes d'organisation du travail ou même à travers un environnement favorable. Selon Othmane (2011), certaines pratiques de GRH et de management telles que la formation, la mobilité professionnelle, l'évaluation, l'organisation du travail et le soutien du supérieur (ou chef) hiérarchique dans le développement de carrière participent au développement de l'employabilité. Cette approche renvoie donc aux différentes pratiques organisationnelles visant à optimiser le développement des compétences des employés dans le but d'accroître la flexibilité de l'organisation et sa compétitivité (Nauta et al., 2009). L'employabilité est appréhendée comme « une véritable politique sociale des entreprises, s'appuyant sur des caractéristiques individuelles et incluant l'état du marché du travail » (Saint-Germes, 2004, p. 189). Ainsi, les évolutions des salariés dépendent des objectifs des entreprises à travers certaines pratiques telles que les changements de poste de travail et la mise en œuvre de formations (Van Dam, 2004).

2.3.1. L'employabilité selon Van Dam (2004)

Selon cette approche, le développement des employés passe par les objectifs et interventions de l'organisation. L'orientation vers l'employabilité des travailleurs constitue aujourd'hui une préoccupation majeure des organisations. En effet, les changements technologiques rapides, la mondialisation et les exigences accrues des clients ont conduit les organisations à mettre en place des structures de travail soutenant la flexibilité et l'adaptabilité des organisations. Les entreprises soumettent leurs employés à des expériences professionnelles différentes dans le but de développer la main-d'œuvre polyvalente et employable (Bahrami, 1992). Van Dam (2004) aborde l'employabilité dans une approche centrée sur l'organisation en ce sens que les organisations devraient mettre en place des mesures permettant de favoriser l'amélioration des activités d'employabilité. Selon cet auteur, les activités d'employabilité découlent de l'orientation vers l'emploi qui résulte à son tour des caractéristiques individuelles telles que l'initiative et l'ouverture, d'une part, et des caractéristiques propres au travail telles

que le soutien organisationnel perçu et le soutien lié au développement de carrière, d'autre part. Les employés sont appelés à être ouverts non seulement aux différents changements de la situation de travail, mais également au maintien de leur employabilité pour l'organisation. L'employabilité interne conduit au développement de nouvelles compétences et connaissances. Elle implique également le changement régulier de tâche ou d'emploi (Forrier & Sels, 2003 ; Van Dam, 2003). Cependant, l'orientation positive de l'employabilité n'est toujours pas chose évidente (Van Dam, 2004). Les interventions relatives à l'employabilité sont en lien avec l'augmentation de l'humanisation du travail et à des réactions positives des travailleurs (Cordery et al., 1993). Ces interventions incluent également des coûts considérables pour les travailleurs (Campion & McClelland, 1991). L'orientation des travailleurs en lien avec l'employabilité variera dans la mesure où tous les employés ne vont pas bien accueillir les changements observés dans les situations de travail, et même dans les parcours professionnels en lien avec l'amélioration de l'employabilité.

Le modèle de recherche de Van Dam (2004), développé et testé empiriquement dans une grande banque néerlandaise, avait pour objectif d'examiner l'orientation vers l'employabilité des travailleurs à travers le modèle de processus intégrant les antécédents et les conséquences de l'orientation vers l'employabilité, dans la mesure où les caractéristiques individuelles et les perceptions de l'environnement de travail sont toutes les deux susceptibles d'affecter l'orientation vers l'employabilité.

- L'orientation vers l'employabilité

L'orientation vers l'employabilité renvoie à l'ensemble des attitudes des employés vis-à-vis des interventions qui permettent d'accroître la flexibilité de l'organisation en développant et en maintenant l'employabilité des travailleurs pour l'organisation. Ces interventions introduisent le changement dans la situation de travail actuelle de l'employé. L'orientation vers l'employabilité est un concept qui se distingue du concept de motivation professionnelle (London, 1993) et de celui de l'engagement professionnel (Arnold, 1990 ; Blau, 1988). Rappelons que l'orientation vers l'employabilité implique les attitudes envers les interventions et les changements favorisant l'amélioration de la flexibilité de l'entreprise. Tandis que la motivation et l'engagement s'appuient sur les aspirations de l'individu qui constituent le socle du développement professionnel. Néanmoins, il existe un lien entre l'orientation vers l'employabilité, la motivation professionnelle et l'engagement professionnel du fait que les employés qui s'intéressent à leur développement personnel pourraient également avoir des

attitudes plus positives envers des interventions relatives à l'employabilité (Van Dam, 2003). Ainsi selon ce même auteur, un employé devra changer de contenu de travail, d'emploi ou même de département afin d'être employable. Il devra également s'engager dans des programmes de formation et de développement. Le fait de changer de tâches et même d'emploi contribue à l'amélioration de l'employabilité. En effet, cela permet à l'employé d'avoir des nouvelles expériences et des possibilités de développement.

Les interventions relatives à l'employabilité ont une valeur stratégique de sorte qu'elles servent à la flexibilité de l'organisation. Ces interventions sont également bénéfiques pour l'employé. Les études de certains auteurs (Birdi et al., 1997 ; Campion & McClelland, 1991) ont permis de mettre en évidence les résultats positifs et négatifs (les coûts) engendrés par les changements de tâches et d'emploi. Parmi ces résultats positifs, on peut citer l'enrichissement de l'emploi, la satisfaction des besoins de développement, l'amélioration des opportunités sur le marché du travail ainsi que l'augmentation de la satisfaction. Quant aux résultats négatifs engendrés par ces changements, il y a notamment l'augmentation de la charge de travail et celle de l'incertitude, la perte de l'efficacité ainsi que le fait de devoir quitter une situation satisfaisante de travail et de faire face aux nouveaux critères de développement. Les résultats de l'étude réalisée par Van Dam (2003) ont montré que les attentes des travailleurs relatives aux résultats positifs et négatifs des changements observés dans la situation de travail étaient fortement liées à leurs attitudes envers ces changements. L'impulsion quant au développement des employés est donc liée aux objectifs de l'organisation. Selon l'étude de Van Dam (2004), l'orientation vers l'employabilité varie selon certains traits de caractères individuels. Dans son étude, l'auteur a tenu compte de deux traits de caractères, notamment l'ouverture d'esprit et de l'initiative qu'il considère comme antécédents importants de l'orientation vers l'employabilité.

L'ouverture d'esprit

L'ouverture renvoie au fait d'être ouvert aux nouvelles idées et aux changements observés. Elle est considérée comme un élément prédictif du succès de la formation. L'ouverture d'esprit est corrélée positivement avec les croyances sur l'importance de s'améliorer soi-même. Ce trait de personnalité est corrélé négativement avec les croyances qu'un environnement de travail structuré est important.

L'initiative

L'initiative quant à elle renvoie à une posture et un comportement autonomes et proactifs. L'initiative est liée non seulement à la planification de la carrière, à l'innovation, à l'initiative professionnelle, mais également à l'employabilité et aux activités entrepreneuriales. Ainsi, l'ouverture d'esprit et l'initiative sont positivement liées à l'orientation vers l'employabilité. L'orientation positive à l'employabilité est nécessaire pour une employabilité accrue, mais elle n'est pas suffisante, d'où l'importance des activités de l'employabilité.

- Les activités de l'employabilité

Les activités de l'employabilité renvoient à l'ensemble des activités entreprises par les employés dans le but d'améliorer et de maintenir leur employabilité. Ces activités sont, entre autres, l'engagement à des activités de développement, le fait d'étendre leurs connaissances et leurs expériences professionnelles. La littérature montre que les attitudes et le comportement des individus sont tous deux liés entre eux. Ainsi, les employés ayant des attitudes plus positives à l'égard des interventions en lien avec l'employabilité seraient plus enclins à entreprendre les activités afin de développer et maintenir leur employabilité. Cela ne sera pas le cas pour les employés ayant les attitudes moins positives ou négatives à l'égard des interventions relatives à l'employabilité. Par conséquent, on note l'existence d'une relation positive entre l'orientation vers l'employabilité et les activités liées à l'employabilité. Van Dam (2004) précise également que l'orientation vers l'employabilité ne constitue pas le seul prédicteur des attitudes liées à l'employabilité. Son étude montre que la permanence, l'initiative, le soutien organisationnel perçu, le soutien au développement de carrière ainsi que la variété des ancrages de carrière sont également en relation avec les activités de l'employabilité. Les résultats ont montré que les employés étaient plus disposés à améliorer leur employabilité lorsqu'ils étaient plus ouverts à de nouvelles expériences et plus enclins à prendre des initiatives. Ces résultats ont également révélé l'existence d'une relation négative entre l'ancienneté et l'orientation vers l'employabilité.

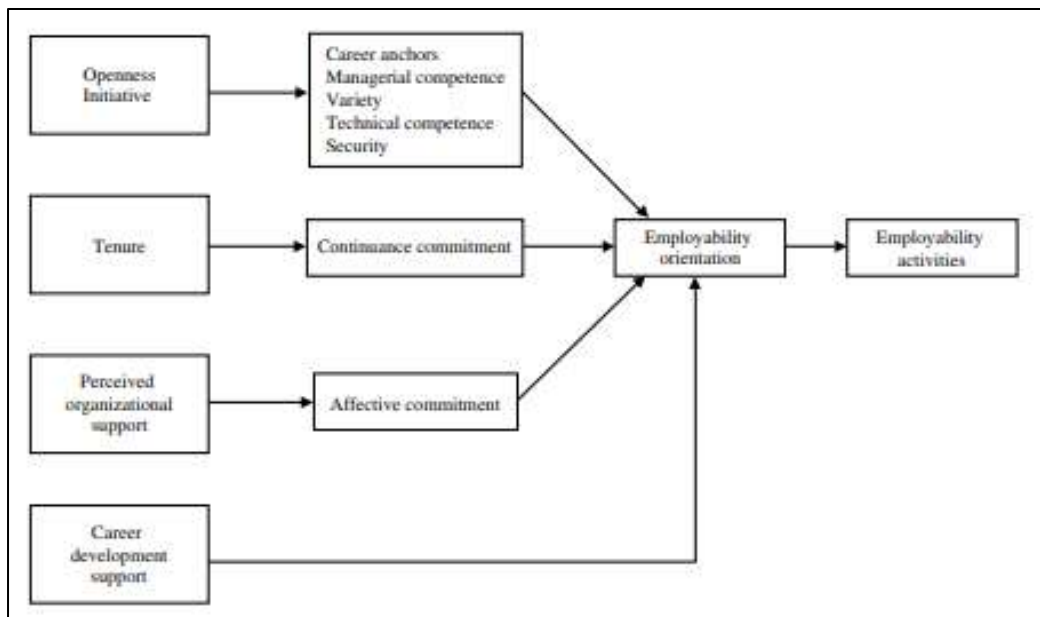


Figure 5. Modèle conceptuel d'orientation vers l'employabilité (Van Dam, 2004)

3. L'employabilité, un facteur influençable

De nombreuses études sur l'employabilité ont montré que l'employabilité peut être influencée par certains éléments. C'est notamment le cas de l'étude de Mahrane et Alain (2014) réalisée auprès de 224 cadres français issus du secteur public (38 soit 17%) et privé (186 soit 83%). L'échantillon de cette étude était composé de 130 hommes (58%) et de 94 femmes (42%). 97 participants (43,3%) avaient moins de 35 ans, 103 (46%) avaient plus de 35 ans et moins de 49 ans et 24 (10,7%) avaient plus de 49 ans. L'étude portait sur l'employabilité et visait à repérer les variables qui influencent l'employabilité afin de proposer des modalités d'action qui permettraient de la développer. Ainsi, ces auteurs posent que : « la volonté d'accepter la mobilité (H1), la personnalité proactive (H2), l'autonomie au travail (H3), le climat d'apprentissage (H4), le soutien du supérieur au développement de la carrière (H5), le fait d'avoir des réseaux sociaux intra-organisationnels (H6) et le fait d'avoir des réseaux sociaux inter-organisationnels (H7) augmentent le sentiment d'employabilité. » (Mahrane & Alain, 2014, p. 36-37). D'après les résultats de cette étude, le réseau social inter-organisationnel influe sur la flexibilité personnelle des employés. Un employé ayant des connaissances externes à son entreprise peut facilement changer d'emploi. Par conséquent, on dira qu'il est moins exposé au chômage et donc il est employable. L'employé est mis au centre de son employabilité, c'est-à-dire qu'il est lui-même responsable du développement de son employabilité. Il devra par

conséquent utiliser plusieurs stratégies pour se maintenir employable, par exemple en réactualisant ses compétences en fonction des changements du marché de l'emploi.

Une deuxième étude a été réalisée en France par Baruel Bencherqui et al. (2012) mettant en lien la satisfaction au travail et l'intention de développer son employabilité. Suivant une méthodologie mixte (méthodologie qualitative et quantitative), les auteurs ont procédé à une étude de cas au sein de la filiale française d'un groupe de dimension internationale qu'ils ont appelé l'entreprise OMEGA. 14 entretiens approfondis ont été réalisés auprès des salariés de ladite entreprise. Cet échantillon qualitatif était composé de 6 femmes et de 8 hommes, âgés de 35 à 58 ans, travaillant sur 3 sites différents, notamment en région parisienne et en Province. Pour ce qui est de la méthode quantitative, une enquête par questionnaire a été diffusée en interne par email auprès de 101 participants. Les résultats de cette étude révèlent que « les salariés ont d'autant plus l'intention de développer leur employabilité que leur satisfaction est faible » (p.125). Nous comprenons alors que les employés désirent développer leur employabilité, mais ils se sentent insatisfaits compte tenu de la situation de leur emploi. En effet, la situation de leur emploi ne favorise pas une certaine satisfaction. Par conséquent, si ces employés sont satisfaits par leur situation professionnelle, ils seront plus enclins à développer leur employabilité. Nous retenons alors que la satisfaction au travail est un facteur clé pour le développement de l'employabilité. L'étude a également révélé que la formation, les réseaux, le e-learning et le DIF (droit individuel à la formation) constituent des éléments clés pour développer l'employabilité.

Une autre étude a été menée auprès de 138 conseillers (soient 111 femmes et 27 hommes dont l'âge moyen est de 43,30 ans) intervenant dans différentes structures publiques chargées de l'accompagnement des personnes en transition professionnelle (Dose et al., 2018). Ces auteurs avaient un double objectif, notamment repérer les liens entre le succès de carrière et le bien-être psychologique au travail, d'une part, et tester le rôle médiateur de la satisfaction des trois besoins psychologiques entre ces deux variables, d'autre part. Ils se sont appuyés sur la théorie de l'autodétermination postulant l'existence de trois besoins psychologiques fondamentaux, à savoir le besoin d'autonomie, d'affiliation et de compétences développée par Ryan et Deci (2000 ; 2008). Les résultats ont révélé que le succès de carrière, qu'il soit objectif (financier et hiérarchie) ou subjectif (psychologique et social), influe sur le bien-être des salariés. Cette influence est médiatisée par la satisfaction des besoins psychologiques (besoins d'autonomie, d'affiliation et de compétences). Ainsi, lorsqu'un salarié se sent intégré et affilié

dans son lieu de travail, cela lui procure une certaine satisfaction qui crée en lui un sentiment de réussite vis-à-vis de son supérieur.

Dans cette même visée, Baruel Bencherqui et al. (2013) se sont interrogés sur les effets de la satisfaction de la vie professionnelle et des réseaux sur l'intention de développer l'employabilité chez les jeunes salariés de 18 à 30 ans. Ils estiment que l'intention de développer l'employabilité est positivement influencée par la satisfaction de la vie professionnelle, les réseaux intra et/ou inter organisationnels ainsi que les réseaux sociaux. Cette étude a été réalisée sur un échantillon de 160 jeunes salariés âgés de 18 à 30 ans, soit 96 femmes et 64 hommes. Ces jeunes, dont 60 % avaient entre 18-24 ans et 40 % entre 25-30 ans, travaillaient sous un contrat de travail classique (37,6 %) et d'autres (63,31 %) avaient un contrat en alternance. Les résultats révèlent que lorsqu'il y a une absence de liens dans le réseau intra-organisationnel, cela favorise l'intention de développer l'employabilité. Cette intention de développer l'employabilité est également favorisée par l'importance accordée aux réseaux sociaux en lien avec la carrière, mais aussi par des liens forts et/ou faibles que l'on trouve dans des réseaux inter-organisationnels. Et cela passe à travers des formations chez les jeunes salariés. Aussi, l'intention de développer son employabilité diffère entre les hommes et les femmes. En effet, les résultats de cette étude révèlent que chez les femmes, le manque de communication au sein de l'entreprise sur le métier les incite à vouloir développer leur employabilité, tandis que les hommes mettent l'accent sur la satisfaction de leur vie professionnelle. Cela dit, la satisfaction dans la vie professionnelle favorise les intentions de développer son employabilité chez les hommes, et le manque de communication sur le métier chez les femmes. Ainsi, un salarié se sentant satisfait dans sa vie professionnelle aura tendance à se rendre plus employable, à extérioriser ses compétences et à maximiser ses performances.

Des études ont également été réalisées dans d'autres contextes. C'est le cas de l'étude menée en Italie par Martini et Cavenago (2017), auprès d'un échantillon de 558 travailleurs âgés de 16 à 64 ans et ayant trouvé un emploi en 2012. 56 % de la population de cette étude étaient des femmes, 40 % avaient moins de 30 ans et 91 % étaient italiens. 53 % avaient un diplôme d'études secondaires, 21 % avaient un diplôme universitaire ou post-universitaire. L'objectif de cette étude était de mieux comprendre la perception des travailleurs concernant leur propre employabilité et de ses prédicteurs. Les résultats montrent que l'employabilité des salariés est influencée par plusieurs éléments organisationnels, notamment le développement de l'organisation de travail, la formation, la conception du travail et le soutien au développement de carrière. Les pratiques de gestion des ressources humaines favorisent le développement de

l'employabilité des salariés. Ici, nous voyons l'importance de l'entreprise, sinon des pratiques managériales dans le développement de l'employabilité. En effet, toute entreprise qui se veut être compétitive doit investir dans le développement de l'employabilité de ses membres. L'étude révèle également qu'en dépit des caractéristiques liées au travail, certains facteurs personnels comme l'âge influent sur l'employabilité. Les possibilités que les employés ont pour développer leur employabilité au sein de leur organisation de travail varient selon leurs caractéristiques personnelles et professionnelles.

Cependant, d'autres facteurs sont susceptibles d'influencer l'employabilité des salariés. Par exemple, l'étude de Magee et al. (2017), mettant en évidence les relations entre l'intimidation au travail et l'absentéisme, a révélé que l'exposition aux actes négatifs est susceptible d'influer sur l'absentéisme via la mauvaise santé mentale et l'engagement au travail. En effet, lorsqu'un salarié est exposé à des comportements négatifs, subtiles soient-ils, dans son lieu de travail, cela diminue son engagement au travail, altère sa santé psychologique en faisant de lui un absentéiste. Par conséquent, son employabilité est susceptible d'être menacée. Nous pouvons ainsi penser que le harcèlement a une influence sur l'employabilité à travers la diminution de l'engagement au travail.

Une étude a été réalisée au Canada par Trépanier et al. (2013) auprès des infirmières travaillant dans le secteur des soins de santé publics dans la province de Québec. 1179 infirmières ont participé à l'étude dont l'âge moyen était de 42,7 ans, l'ancienneté moyenne était de 19,1 ans et 66,5% des participants travaillaient à temps plein. L'échantillon a été obtenu grâce à l'ordre des Infirmières et des infirmiers du Québec (OIIQ). L'étude met en lien le harcèlement moral au travail, aussi appelé "intimidation", et la mauvaise santé psychologique, notamment l'épuisement professionnel, en testant le modèle théorique de l'intimidation au travail (TSD : Théorie de l'autodétermination). Les résultats de cette étude montrent qu'une maltraitance psychologique en milieu organisationnel empêche la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et de relation. En effet, lorsqu'une personne est soumise à une maltraitance quelconque, elle ne peut s'épanouir, par conséquent, elle ne peut être satisfaite. En clair, la maltraitance psychologique inhibe les capacités individuelles des salariés. Le sentiment d'appartenance au travail serait réduit suite à une exposition aux comportements négatifs répétés, et cela peut entraver par exemple le besoin d'autonomie. Autrement dit, l'exposition à des comportements négatifs de façon répétée, sur son lieu de travail, réduit le sentiment d'avoir des relations professionnelles et le sentiment d'efficacité.

Tableau 9.

Quelques exemples de situations de harcèlement susceptibles de compromettre l'avenir professionnel des victimes (Cassitto et al., 2004, p.32)

Lui confier des tâches dépourvues d'intérêt
Lui confier de nouvelles tâches sans lui donner la formation ou les instruments nécessaires
Lui confier des tâches dangereuses ou mal adaptée à son état de santé
Le soumettre à une surveillance intensive
Le rétrograder
L'exclure des réunions, des projets et des cours de formation
Le contraindre à l'inactivité
Diminuer progressivement le nombre de tâches qui lui sont confiées en désignant une autre personne à l'aider ses activités
Rejeter ou critiquer systématiquement ses propositions
Absence de communication
Non reconnaissance
Le nommer à des postes très éloignés sans aucune raison valable
Le priver de ses instruments de travail essentiels
Le critiquer et le réprimander constamment
Ne pas lui fournir les informations dont il a besoin pour s'acquitter de son travail
Le menacer de mesures disciplinaires
Le menacer de licenciement
Sous-évaluer son travail
Lui imposer des sanctions non justifiées
Le surcharger de travail en lui donnant des délais impossible à tenir

Conclusion

Plusieurs approches permettent la compréhension et le développement de l'employabilité. Chacune de ces approches a mis l'accent sur des aspects spécifiques. Ainsi, comme nous l'avons vu dans ce chapitre, il y a, d'une part, l'approche centrée sur les compétences et les qualifications que possède une personne. Cette approche considère que l'employabilité est influencée par la capacité d'un individu à répondre aux exigences et aux besoins du marché du travail. Cette approche met l'accent sur le développement de compétences, de qualifications et de formations pour améliorer les perspectives d'emploi. Elle implique l'acquisition de connaissances et de compétences spécifiques nécessaires pour occuper un poste ou une profession donnée. Il y a, d'autre part, l'approche centrée sur les politiques gouvernementales et éducatives qui met l'accent sur le rôle des institutions publiques et des systèmes d'éducation dans la préparation des individus à une carrière réussie ou le développement de l'employabilité des individus. Cette approche vise à créer des politiques et des programmes qui maintiennent le développement des compétences et des qualifications

nécessaires pour accéder à l'emploi et pour évoluer professionnellement. À cet effet, les politiques gouvernementales visent à aligner les programmes d'enseignement et de formation sur les besoins actuels et futurs du marché du travail. Cela permet aux apprenants de développer des compétences recherchées par les employeurs. L'approche de l'employabilité basée sur la personne met l'individu au centre de la démarche d'acquisition et de développement des compétences nécessaires pour réussir sur le marché du travail. Cette approche considère chaque individu comme unique, avec des intérêts, des talents et des aspirations propres. Elle met l'accent sur le développement des compétences spécifiques à chaque individu, qu'elles soient techniques, interpersonnelles, ou liées à la résolution des problèmes. Dans cette approche, l'individu est encouragé à réfléchir sur ses compétences, ses intérêts professionnels, ses valeurs et ses objectifs de carrière. Il s'agit d'identifier ses points forts et ses domaines d'amélioration. La troisième approche abordée dans ce chapitre renvoie à l'employabilité centrée sur les organisations : les organisations ont alors la responsabilité de fournir des opportunités de développement des compétences et de formation aux employés pour les aider à acquérir les connaissances et les compétences nécessaires à leur poste actuel et à leur évolution professionnelle. Elles doivent également mettre en place des systèmes de gestion des talents qui permettent d'identifier les compétences et les aspirations des employés.

Le harcèlement, qu'il soit moral ou sexuel, peut avoir de graves conséquences sur l'employabilité d'une personne. En effet, nous avons vu que certains éléments tels que le harcèlement au travail sont susceptibles d'avoir des effets profonds et néfastes sur l'employabilité d'une personne, au travers, par exemple, de la baisse de la confiance en soi et de l'estime de soi de la personne victime. Cela peut se traduire par une perte de confiance dans ses compétences professionnelles et une perception négative de sa propre valeur sur le marché du travail. Nous avons également vu que le harcèlement trouble la santé mentale des personnes victimes en entraînant ainsi des problèmes de santé mentale tels que la dépression, l'anxiété, le stress post-traumatique. Tout cela peut affecter la capacité d'une personne à bien fonctionner au travail. On a également évoqué comme conséquence du harcèlement sur l'employabilité la baisse de la performance professionnelle, en ce sens que les victimes de harcèlement peuvent avoir du mal à se concentrer et à maintenir un niveau de performance au travail, ce qui peut entraîner des problèmes de rendement et de productivité. De plus, les personnes harcelées sont susceptibles de s'absenter plus fréquemment pour échapper à la situation de harcèlement ou pour faire face à des problèmes de santé mentale, ce qui peut nuire à leur réputation professionnelle. Les expériences de harcèlement peuvent affecter les références

professionnelles, car les victimes peuvent hésiter à divulguer les circonstances de leur départ ou à révéler qu'elles ont été harcelées.

Il s'agit d'autant de conséquences du harcèlement sur la santé et la carrière professionnelle des salariés qui font de ce phénomène une thématique incontournable dans l'amélioration des conditions de travail, de la qualité de vie au travail, et de la gestion des risques psychosociaux. Dans la mesure où le salarié est aussi une personne qui a une vie en dehors du travail, on se demande quelles sont les conséquences du harcèlement sur la conciliation vie privée-vie professionnelle ? Les salariés victimes de harcèlement au travail parviennent-ils à équilibrer leur vie privée ou familiale à leur vie professionnelle ?

Chapitre 3 : Conciliation vie au travail- vie hors travail

Introduction

La problématique de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée intéresse de plus en plus les programmes internationaux et nationaux (Bureau International du Travail, 2011). De nombreuses études portant sur le conflit travail-famille ont montré que le conflit observé entre les obligations professionnelles et les contraintes familiales ne cesse de s'intensifier (Kotowska et al., 2011 ; Nomaguchi, 2009 ; Pocock et al., 2007), et ses multiples répercussions se font ressentir tant sur les employeurs, les organisations que sur les employés. Il est donc important pour nous de nous intéresser à ce phénomène. Ce conflit serait le résultat du manque de temps pour concilier ces deux sphères de la vie, celle de la vie professionnelle et celle de la vie privée. Il est également en lien avec les transformations survenant de la main d'œuvre, de l'organisation du travail et de la composition des familles.

Cette problématique du conflit travail-famille suscite un intérêt considérable du fait de nouveaux défis en lien avec la progression du travail rémunéré chez les femmes, la croissance du travail atypique, l'expansion du travail, le vieillissement démographique, et avec l'évolution des structures familiales³³. Garner et Laroche (2016) soulignent qu'en 2016, environ 500 entreprises françaises avaient mis en place des mesures, des actions favorisant la conciliation travail-famille des personnes qu'elles employaient, cela montre tout l'intérêt d'aborder ce phénomène. La crise économique et ses mesures rigides intensifient le conflit travail rémunéré et obligations familiales. Des études suggèrent que la sphère familiale affecte la vie professionnelle des employés (Swanberg et al., 2005, 2006).

1. Historique du concept conciliation vie au travail- vie hors travail et définitions

1.1. Historique du concept conciliation vie au travail-vie hors travail ou familiale

C'est avec les enjeux sociétaux et organisationnels que s'est développée la problématique des rapports travail-famille. Cette problématique s'est construite à travers l'entrée massive des femmes dans le monde du travail qui a entraîné avec elle les remaniements dans le cadre des modes d'organisation familiale. Des évolutions des milieux professionnels et de la famille, des liens de sociabilité amicale et citoyenne ainsi que les pratiques de loisir ont

³³ L'évolution des structures familiales se traduit par l'augmentation du nombre des familles monoparentales.

contribué à la construction de la problématique relative aux rapports travail-famille. Les premiers travaux sur la problématique de la vie privée-vie professionnelle portent sur le conflit travail-famille. Ainsi, pour expliquer ce concept de conflit vie privée-vie professionnelle, les auteurs s'appuient sur la théorie des rôles qui postule qu'une personne peut jouer plusieurs rôles différents du fait qu'elle peut être en famille, au travail, membre d'un parti politique, d'une organisation religieuse ou autre. Les exigences liées au travail et celles liées à la famille augmentent sans cesse et s'opposent de plus en plus. Les exigences liées au travail sont entre autres « les horaires de travail, la nature des tâches à exécuter, la charge de travail, les attentes du superviseur quant à la performance, etc. », et les exigences liées à la famille renvoient aux « horaires des activités des proches, charge parentale, attentes des proches quant à la quantité et à la qualité des activités à la maison, etc. » (Chrétien & Létourneau, 2010, p. 54). Lorsque ce conflit perdure, il suscite un manque de temps chez certains salariés et les empêche d'accomplir convenablement toutes les tâches qui leur sont assignées. Ces salariés vont tomber dans un conflit de temps lié à la surcharge d'horaires. Cela va puiser leur énergie et ils ne pourront plus être en mesure de bien jouer leurs rôles au travail et à la maison, ce qui les plonge dans ce qu'on appelle le conflit de tension liée à une surcharge de rôles (travail-maison). Selon Greenhaus et Beutell (1985), lorsque le travail déborde négativement sur la famille ou la famille sur le travail, cela conduit à un conflit de comportements qui se manifeste par l'incapacité des salariés à accommoder leurs comportements à leurs rôles professionnels et familiaux.

1.2. Définitions du concept

Plusieurs expressions sont utilisées pour désigner le processus par lequel les salariés parviennent à assumer convenablement et simultanément leur responsabilité familiale et professionnelle. Il y a d'une part les termes « conciliation, équilibre, articulation, intégration, harmonisation, etc. », et d'autre part, les termes qui renvoient aux deux sphères qui s'opposent « travail, emploi, vie professionnelle vs famille, vie au travail - vie en dehors du travail, vie privée ou vie personnelle » (Chrétien & Létourneau, 2010, p. 53). L'expression « conciliation travail-famille » est beaucoup plus utilisée dans un sens large du fait qu'elle ne désigne pas uniquement les parents travailleurs, mais englobe également toute personne exerçant une activité génératrice de ressources. La notion de « famille » ici, renvoie à toute activité qui relève de la vie personnelle. Selon Chrétien et Létourneau (2010), la notion de famille renvoie aux « relations sociales, études, tâches domestiques, engagements communautaires, loisirs, sports,

sorties, vacances, devoirs juridiques, déplacements et à la gestion des finances du ménage » (p. 53).

Selon le Bureau International du Travail, l'expression « équilibre entre vie professionnelle et vie privée » (2011, p. 1) est beaucoup plus utilisée dans les débats portant sur la classification du temps et des efforts fournis entre l'activité professionnelle et les autres aspects de la vie. Cette expression est laissée au profit de l'expression « conciliation des responsabilités professionnelles et familiales ».³⁴ Considérant que la famille est importante dans la vie de plusieurs personnes, le terme conciliation émet mieux l'idée de conflit qu'il faut résoudre entre ces deux sphères de la vie. La conciliation vie privée-vie professionnelle est souvent considérée comme un conflit inter-rôle dans lequel les exigences en lien avec le travail et la famille peuvent être incompatibles (Stephens & Sommer, 1996).

Pour Frone et Rice (1987), le conflit apparaît lorsqu'il y a perception d'une contradiction entre les attentes du rôle familial et les attentes du rôle professionnel. On parle donc de conflit lorsque la personne perçoit que les attentes de son rôle familial sont contradictoires par rapport aux attentes de son rôle professionnel. C'est dans cette optique que Greenhaus et Beutell (1985) et Stephens et Sommer (1996) proposent que la conciliation vie privée-vie professionnelle s'entend comme un conflit inter-rôle dans lequel les contraintes liées au travail et celles liées à la famille sont opposées les unes des autres. Le but principal des mesures de conciliation vie privée-vie professionnelle consiste à réduire le conflit entre ces deux sphères et à favoriser l'organisation des responsabilités des salariés ainsi que l'organisation de leur temps (Groden & Tremblay, 2013).

2. Les composantes et causes de la conciliation vie au travail-vie hors travail

2.1. Les composantes de la conciliation vie au travail-vie hors travail

Selon Kahn et al. (1964), le conflit de rôle renvoie à « l'apparition simultanée de deux ensembles de pressions (ou plus) de sorte que le respect de l'un rendrait plus difficile le respect de l'autre » (p. 19). Ces auteurs distinguent différents types de conflits liés au poste de travail qui sont l'intra-expéditeur, inter-expéditeur et conflit personne-rôle. Chacun de ces types de conflit regroupe un ensemble de pressions liées au rôle qui sont simultanément opposés. Les

³⁴ Cette expression a été adoptée suivant la convention n°156 de 1981 qui porte sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales.

travaux de Greenhaus et Beutell (1985) ont mis en évidence trois dimensions qui sont à la base du conflit travail-famille à savoir le temps, le stress et le comportement.

2.1.1. Le temps

Le conflit lié au temps fait référence à la surcharge de rôle et aux dimensions de temps et d'horaire de travail excessif évoquées respectivement par Kahn et al. (1964) et par Pleck et al. (1980). Il s'agit ici du temps que l'on consacre pour réaliser une activité au détriment d'une autre. Ce temps peut être réparti de façon inégale d'une activité à une autre, c'est-à-dire le temps passé dans une activité peut être supérieur ou inférieur au temps passé dans une autre en raison de l'implication avec laquelle on réalise telle ou telle activité (Duxbury & Higgins, 1991). Ainsi, la surcharge de travail et l'interférence de rôle constituent deux formes distinctes de pressions. L'interférence de rôle concerne l'interférence du travail dans la famille et l'interférence de la famille dans le travail (Duxbury et al., 1994).

2.1.2. Le stress

D'après Greenhaus et Beutell (1985), « le conflit basé sur le stress existerait dès lors que la contribution exercée dans un rôle affecterait les performances de l'individu dans un autre rôle » (p. 80). Ainsi, lorsque la performance d'une personne dans un rôle bien défini est altérée du fait de sa participation à un autre rôle, cela génère un sentiment de stress. Et, lorsque ce stress fait obstacle aux conditions de travail d'une personne, un conflit de rôle surgit. Les symptômes de stress sont connus et sont entre autres la fatigue, l'irritabilité, l'anxiété, etc.

2.1.3. Le comportement

Les comportements attendus diffèrent d'un cadre à un autre. En effet, selon Burke et Bradshaw (1981), le comportement attendu au travail diffère de celui que les membres de la famille désirent. Le comportement d'un manager par exemple peut varier selon qu'il soit en entreprise ou en famille. Ainsi, une organisation s'attendrait à ce que, selon les situations, son manager soit quelqu'un d'objectif, de stable dans ses émotions et qu'il ait un comportement logique, agressif ou autoritaire (Greenhaus & Beutell, 1985). Cependant, ce même manager peut également être quelqu'un de chaleureux, de sensible et de vulnérable lorsqu'il est en compagnie des membres de sa famille. C'est dans ce sens que Grzywacz et Marks (2000) disent

qu'avoir un enfant dans sa cellule familiale constitue un facteur important dans la conciliation travail-famille.

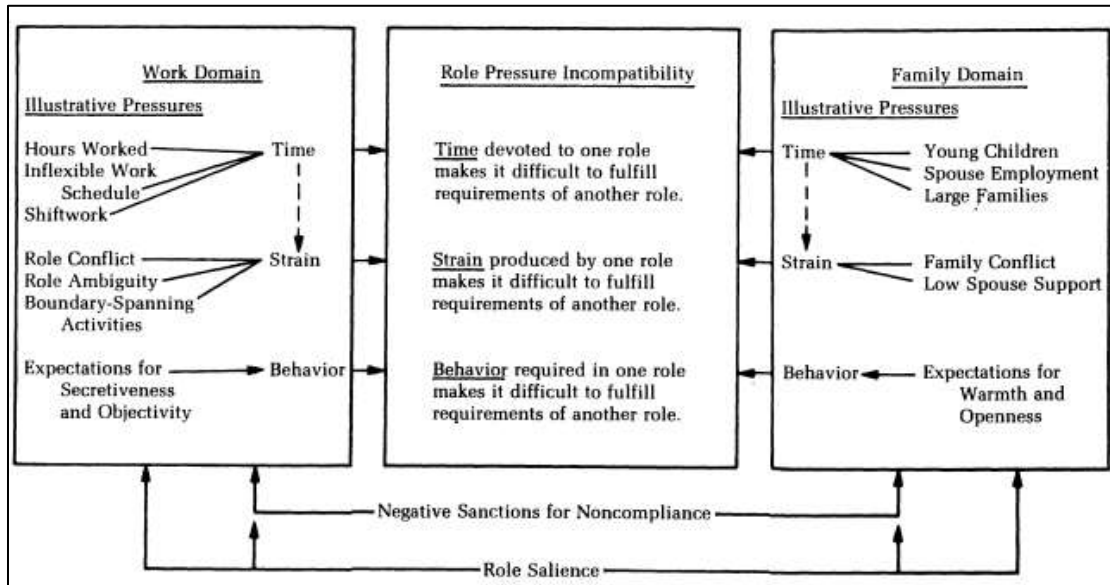


Figure 6. Incompatibilité de la pression exercée sur le rôle travail-famille (Greenhaus & Beutell, 1985, p. 78)

2.2. Causes de la conciliation vie au travail- vie hors travail

D'après le rapport relatif à la conciliation travail-famille du Bureau International du Travail (2011), cinq facteurs sont à l'origine de ce conflit. Ces facteurs sont entre autres l'inégale répartition des soins apportés à autrui entre les hommes et les femmes ; l'évolution démographique, sociale et environnementale ; l'évolution des modalités de travail ; l'insuffisance ou l'inexistence de mesures pro-familiales ; l'impact de la crise économique.

2.2.1. L'inégale répartition des soins apportés à autrui entre les hommes et les femmes

Avec l'émancipation de la femme et l'égalité homme-femme en matière d'emploi, les femmes occupent de plus en plus des emplois rémunérés et continuent néanmoins à être celles qui assurent les plus grandes responsabilités familiales, notamment les soins de la famille tels que les enfants, les personnes âgées, les personnes malades ou handicapées (Bureau International du Travail, 2011). En effet, les statistiques à l'échelle mondiale ont montré que les femmes accordent plus de temps au travail non rémunéré que les hommes (Cf. Figure 7). Selon le rapport des Nations Unis (Razavi, 2007), les soins non rémunérés comprennent les

soins actifs et passifs accordés aux nourrissons, aux enfants, aux personnes malades³⁵ dans la famille et le temps qu'on leur consacre. Ils englobent également toutes les tâches domestiques, notamment l'entretien du foyer, le ménage, la lessive, la cuisine, les courses, etc.

Ainsi, les journées de travail des femmes sont plus longues que celles des hommes du fait qu'elles accumulent le temps de travail rémunéré et le temps consacré à ces soins non rémunérés. Elles travaillent en moyenne plus d'une heure que les hommes mais, dans certains pays à faible revenu, les journées de travail des femmes sont relativement longues du fait qu'elles doivent consacrer beaucoup de temps aux tâches non rémunérées tels que transporter de l'eau, du bois et faire des récoltes (Bureau International du Travail, 2011).

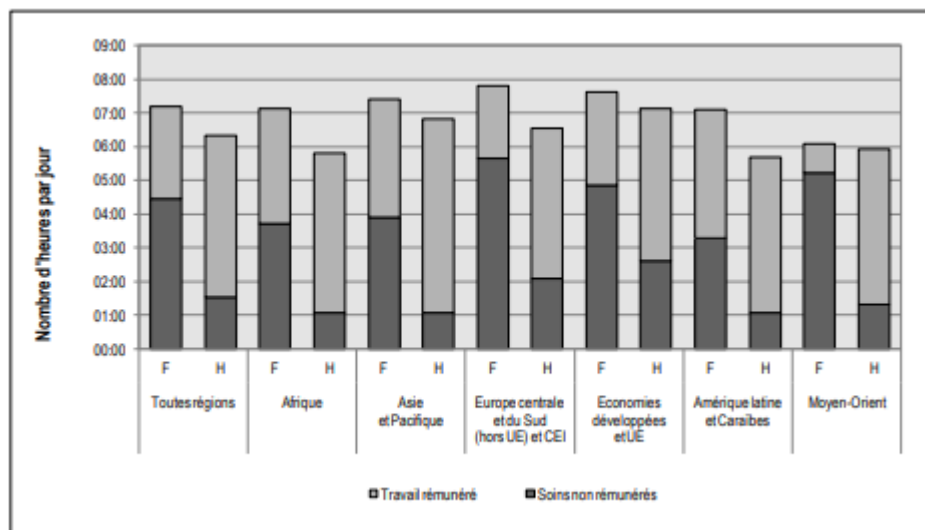


Figure 7. Nombre d'heures consacré chaque jour au travail rémunéré et aux soins non rémunérés, par sexe et région (soit 53 pays) de 1998-2010 (Bureau International du Travail, 2011, p. 4)

Cette figure présente les statistiques obtenues auprès de 54 pays répartis en région et révèle une tendance générale. L'Afrique était représentée par cinq pays, l'Asie et le Pacifique par 7 pays, l'Europe centrale et du Sud (hors UE) et la Communauté d'États indépendants (CEI) par 6 pays, les économies développées et l'Union européenne par 23 pays, l'Amérique latine et les Caraïbes par 9 et enfin le Moyen-Orient était représenté par 3 pays.

En nous intéressant au nombre d'heures de travail consacré par jour entre les hommes et les femmes, nous observons de prime abord que les femmes consacrent plusieurs heures au travail rémunéré et aux soins non rémunérés comparativement aux hommes. Ce constat est

³⁵ Personnes handicapées ou ayant une santé fragile.

perceptible dans toutes les régions citées mais avec des différences en termes du nombre de temps de travail par région. En effet, lorsque nous comparons par exemple le nombre d'heures de travail entre les pays de l'Union Européenne et ceux de l'Afrique, nous observons des différences. On observe des écarts considérables des heures de travail entre les femmes et les hommes dans ces régions. Concernant le temps de travail chez les femmes, il va de 0 à 3,5 en région Afrique tandis qu'en région UE, il est compris entre 0 et 4,5. Chez les hommes, le temps consacré au travail rémunéré et aux soins non rémunérés varie entre 0 et 1 en région Afrique et de 0 à 2,5 en région UE. Ainsi, on observe un écart entre le nombre d'heures consacré au travail chez les femmes et les hommes mais aussi entre les régions. Ce constat nous emmène à nous interroger sur la distinction entre la France et le Gabon.

2.2.2. L'évolution démographique, sociale et environnementale

Le vieillissement démographique ainsi que les différentes pandémies telles que le VIH/sida et récemment la Covid-19 augmentent la charge des travailleurs, notamment en termes de responsabilités familiales telles que l'aide familiale, les soins aux enfants, etc. Cela constitue un facteur de conflit travail-famille. Dans certains pays d'Asie par exemple, les tâches domestiques et familiales sont inégalement réparties entre les hommes et les femmes. Aussi, le fait que les femmes sont de plus en plus instruites et sont davantage actives réduit le taux de mariage et de fécondité, du fait qu'elles consacrent plus de temps à leur instruction et leurs activités en remettant à plus tard le mariage et la possibilité d'enfanter. De plus, l'altération des structures familiales constitue un véritable problème à l'évolution démographique. En effet, le tissu familial subit plusieurs transformations, notamment la baisse du nombre de familles qui vient du planning familial, la recrudescence des familles monoparentales (on trouve de plus en plus de femmes élevant seules leurs enfants et quelques rares fois, des hommes élevant également seuls leurs enfants). De plus, l'urbanisation, les migrations nationales et internationales ne favorisent pas les actions ou dispositifs traditionnels et informels de soutien. Et pour finir, la sécheresse, la déforestation, les crises énergétique et alimentaire que l'on rencontre dans certains pays à faible revenu exposent les femmes à des fortes pressions du fait qu'elles devront mettre plus de temps à ramasser du bois et de l'eau pour les tâches domestiques. Enfin, tout récemment, les résultats de l'étude de Pouliot et al. (2022) suggèrent que le conflit travail-famille apparaît plus chez les travailleurs qui ont des enfants et ce, dans un contexte de pandémie.

2.2.3. La mutation des modalités de travail

De nos jours, le travail devient de plus en plus exigeant et les travailleurs font face chaque jour à des responsabilités accrues tant familiales que professionnelles. Les exigences liées au travail et celles liées à la famille sont diamétralement opposées, et le manque de conciliation de ces deux sphères de la vie fait naître un conflit. Cependant, les entreprises ont du mal à s'accommoder aux besoins de ces travailleurs qui ont des responsabilités familiales. De plus, nous assistons à une croissance de l'emploi allant du développement de l'emploi atypique à l'emploi à temps partiel. Le travail à temps partiel, bien que bénéfique pour certaines femmes du fait qu'il leur permet de concilier le travail et la famille, demeure moins bénéfique en termes d'avantages liés au travail (salaire horaire, sécurité de l'emploi, protection sociale, avancement de carrière et de formation etc.).

On observe également, dans les pays à haut revenu, une croissance de plusieurs types de contrat de travail, notamment le travail à durée indéterminée, le travail temporaire et le travail saisonnier. Ces différents types de travail sont moins avantageux en termes de salaire comparativement à l'emploi classique (Bureau International du Travail, 2010). Selon le rapport du Bureau International du Travail (2008), l'emploi informel s'accroît dans plusieurs pays en Afrique, en Asie et en Amérique latine, une croissance qui est alimentée par les différentes crises que connaissent ces pays. Dans ce contexte, les femmes sont de plus en plus exclues du fait qu'elles sont plus concernées par le travail atypique.

2.2.4. L'insuffisance ou l'inexistence de mesures pro-familiales

Dans certains pays à faible revenu, il n'y a quasiment pas de services de transports publics et même de services sociaux. Un tel contexte contribue à l'intensification du conflit travail-famille, et cela met le bien-être et la productivité des travailleurs en péril. Aussi, le manque d'eau potable et d'électricité dans certaines régions augmente le dur labeur³⁶ des femmes et des enfants, ce qui ne favorise pas leur bien-être. Cependant, les infrastructures publiques de base constituent un élément fondamental permettant de réduire le conflit travail-famille (Bredie & Beeharry, 1998).

³⁶ Le manque d'eau potable augmente la complexité de la responsabilité des femmes car elles devront aller en chercher en plus des nombreuses tâches qu'elles ont à réaliser.

Les structures d'accueil des enfants et celles dédiées à l'éducation pré-primaire constituent également un facteur important pour atténuer le conflit travail-famille. *A contrario*, le manque de ces structures accentue le conflit travail-famille. En effet, selon le rapport de l'Unesco (2007) sur l'éducation et la protection de la petite enfance, le taux de scolarisation de la petite enfance (éducation pré-primaire) est plus élevé dans les pays à haut revenu (74 % en 2004) comparativement aux pays en développement où le taux s'élève à 32%. Ce constat est plus alarmant en Afrique subsaharienne et dans les communautés rurales où le taux s'élève à 10%. Cependant, bien que certains pays dits à haut revenu aient ces structures d'accueil de la petite enfance, il n'en demeure pas moins que le problème persiste car, pour certains parents, le coût est trop élevé et les horaires ne sont pas en adéquation avec leurs horaires de travail ou d'autres besoins.

2.2.5. L'impact de la crise économique

Comme le soulignent Giorgi et al. (2020) et Zivin et al. (2011), la crise économique est un facteur de stress susceptible d'amplifier les conditions de travail et d'exposer des travailleurs au harcèlement sur le lieu de travail. Le stress économique, notamment la peur de la crise économique et la non-employabilité perçue (l'inemployabilité perçue), est lié au harcèlement au travail (Giorgi et al., 2020). Tout comme l'avaient souligné Van den Broeck et al. (2014), le sentiment d'insécurité en lien avec les aspects valorisés de son travail est lié à des niveaux élevés de frustration en lien avec les besoins.

Les conséquences de la crise sur le conflit travail-famille sont considérables et diversifiées. En effet, la crise de 2008 a conduit plusieurs États à prendre des mesures rigoureuses dans le but de réparer les perturbations budgétaires dues aux plans de relance. Ces mesures ont gelé les emplois et même les salaires des personnes travaillant dans le secteur public. Elles ont également allégé le budget dédié à l'équilibre travail-famille des salariés. De plus, dans certains pays à haut revenu, la prime octroyée aux parents lors de la naissance d'un enfant avait été supprimée, les allocations de congé parental réduites ainsi que leur durée.

L'impact de ces mesures est beaucoup plus visible chez les femmes du fait qu'elles ont été les plus concernées par la suppression d'emploi au même titre que les personnes travaillant dans l'économie informelle. Cela entraîne une diminution de la demande de main-d'œuvre mais, malgré cela, certaines entreprises ne sont pas disposées à aider leurs employés à mieux

concilier leur vie professionnelle et leur vie privée de façon optimale. Cependant, ces entreprises exigent les mêmes résultats malgré le nombre réduit de leur personnel.

Selon le rapport de l'Unrisd³⁷ (2010, p. 185), les femmes jouent le rôle de « filet de sécurité de dernier recours » pendant les temps de crises économiques. En effet, les restrictions prises lors des crises économiques conduisent les femmes à jouer plusieurs rôles à la fois liant travail-famille. Elles ont non seulement les responsabilités liées au soin d'autrui, mais aussi les responsabilités liées au travail rémunéré permettant de couvrir la baisse de revenus et la baisse d'emploi chez les hommes.

2.3. Conséquences de la conciliation vie au travail-vie hors travail

De nombreux travaux ont permis de mettre en évidence les répercussions du conflit travail-famille sur la santé et sur les organisations. Ces conséquences se font ressentir sur la santé mentale des salariées et prennent plusieurs formes, notamment les problèmes psychologiques, les troubles de l'humeur, le stress, l'anxiété, la dépression et l'épuisement professionnel (Allen et al., 2000 ; Higgins et al., 2004 ; Tone Innstrand et al., 2008). Les conséquences du conflit travail-famille sont source de problèmes divers et coûteux que rencontrent les organisations, notamment en termes d'absentéisme, de motivation au travail, de baisse de productivité, de manque de ponctualité et de la qualité du rendement (Duxbury & Higgins, 2003).

³⁷ *United Nations Research Institute for Social Development* (Institut de Recherche des Nations Unies pour le Développement Social).

Tableau 10.

Principales répercussions du conflit travail-famille sur la santé mentale des employés et sur les organisations (Chrétien & Létourneau, 2010, p. 54)

Conflit travail-famille	Répercussions sur la santé mentale des employés	Répercussions sur les organisations
<ul style="list-style-type: none"> - Conflit de temps - Conflit de tension - Conflit de comportement 	<ul style="list-style-type: none"> - Troubles de l'humeur - Anxiété - Stress - Dépression - Épuisement professionnel - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insatisfaction professionnelle - Problèmes d'absentéisme et de ponctualité - Accidents du travail et maladies professionnelles - Motivation et engagement - Identification à l'organisation - Climat et relations de travail - Rendement - Intentions de démission - Roulement - Rentabilité - Etc.

Étant donné que les femmes sont plus enclines à s'occuper des responsabilités familiales, cela constitue un obstacle quant à leur emploi. Ce constat est plus remarquable dans les pays dits à faible revenu et/ou à revenu intermédiaire. En effet, selon le rapport fait par l'OIT³⁸ et le PNUD³⁹ (2009), de nombreuses femmes non actives désirent travailler mais ne le peuvent pas du fait qu'elles ont et gardent les enfants. Certaines femmes ayant un emploi sont parfois obligées de l'arrêter pour garder leurs enfants puisque les stéréotypes sur le fait que les hommes ne peuvent participer aux soins familiaux persistent. Ainsi, si des mesures favorables à la conciliation travail-famille ne sont pas prises et appliquées afin d'aider les femmes, cela⁴⁰ constitue un frein pour l'égalité homme-femme sur le marché du travail. De même, dans les pays dits industrialisés, le taux d'emploi des femmes varie en fonction du nombre d'enfants qu'elles ont. Par conséquent, les femmes sans enfant sont plus employables que celles ayant des enfants, et les femmes ayant des enfants sont plus nombreuses à avoir un travail à temps partiel et/ou à horaire flexible.

³⁸ Organisation International du Travail.

³⁹ Programme des Nations Unies pour le Développement.

⁴⁰ Le rôle social et de procréation des femmes.

Le manque de soutien⁴¹ conduit de nombreuses familles à mettre en place de multiples stratégies afin de résoudre leurs difficultés à concilier travail-famille. Ainsi, elles vont par exemple consulter des programmes de planning familial leur permettant de réduire le nombre d'enfants et contrôler les naissances. Elles vont également employer des personnes à domicile afin de les aider à gérer les différentes tâches domestiques (le ménage, la garde d'enfants, etc.). Comme stratégies, ces familles en manque de soutien peuvent également laisser la garde des enfants en bas-âge à leurs aînés, soit les laisser tous seuls à la maison ou les emmener simplement au travail. Cependant, bien que ces solutions permettent à certaines familles de concilier leur vie professionnelle et leur vie de famille, il n'en demeure pas moins qu'elles sont source d'autres problèmes. Ces problèmes sont entre autres la baisse du taux de scolarisation et le travail infantile, du fait que certains enfants n'iront pas/plus à l'école pour garder d'autres, ou encore la délinquance juvénile, du fait que les jeunes enfants ayant les parents travailleurs seront livrés à eux-mêmes.

Le modèle conceptuel de Geurts et al. (1999) met en évidence les antécédents et les conséquences de l'interférence entre la vie au travail et la vie familiale ou privée. Dans ce modèle, l'interférence vie travail-maison est perçue comme un facteur médiateur dans la relation entre les caractéristiques de la vie au travail - vie familiale et les indicateurs de la santé psychologique en lien avec le travail ainsi les indicateurs de la santé psychologique de façon générale. En effet, selon ce modèle, les caractéristiques de la vie au travail et celles de la vie familiale constituent des éléments susceptibles d'impacter la santé des salariés à travers l'interférence travail-famille ou interférence entre la vie au travail et la vie privée.

⁴¹ Il s'agit ici du soutien de l'État et/ou de son lieu de travail.

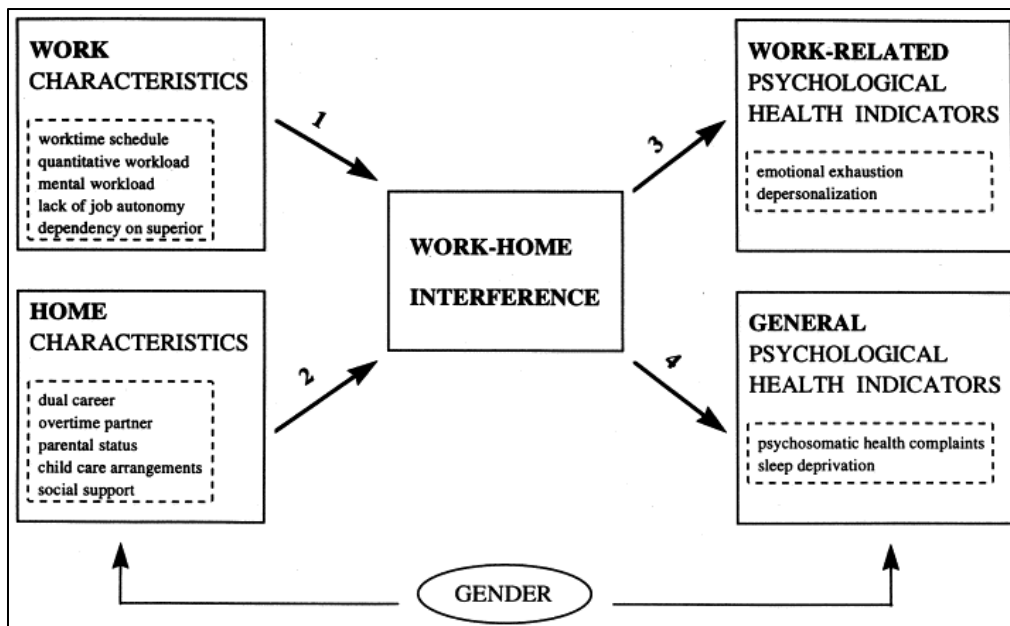


Figure 8. Le modèle conceptuel des antécédents et des conséquences de l'interférence travail-maison

Conclusion

De nos jours, les employés ont des rôles multiples, sont soumis à diverses exigences et répondent à de nombreuses attentes. Ces employés trouvent du soutien à travers des personnes de leurs réseaux sociaux. L'augmentation du nombre de familles en générale, et du nombre de familles monoparentales en particulier intensifie le niveau de stress dans la vie d'un travailleur typique (Ayman & Antani, 2008). Les stratégies d'adaptation ainsi que le soutien social jouent un rôle capital dans la gestion du stress et de la santé mentale (Singh et al., 2019). Le soutien social joue un rôle important dans l'interface travail-famille du fait de son influence sur les domaines de la vie professionnelle et non professionnelle. La prévalence des études menées sur le soutien social prouve son importance (Ayman & Antani, 2008). Des études ont montré que le soutien social permet de réduire les contraintes subies, il atténue également le stress perçu et permet de modérer la relation entre les contraintes et les différents facteurs de stress (Ganster et al., 1986 ; Sargent & Terry, 2000 ; Viswesvaran et al., 1999).

L'interférence travail-famille est un sujet d'actualité qui intéresse les chercheurs et les praticiens (Allen et al., 2015). Les résultats de la méta-analyse de l'étude de Allen et al. (2015) n'ont montré aucune différence significative entre les conflits travail-famille. Ces auteurs n'ont donc observé aucune différence entre les conflits liés aux deux sphères : travail et famille.

Cependant, ils ont constaté que ces conflits famille-travail sont plus élevés dans les cultures plus collectivistes que dans les cultures plus individualistes. Ces rapports sont également plus élevés dans les pays où l'écart économique entre les sexes est plus élevé que dans ceux où il est plus faible, et dans les pays autres que les États-Unis comparativement aux États-Unis. Cela nous emmène alors à nous intéresser au concept des valeurs culturelles au travail. En effet, comme le souligne Boussougou-Moussavou (2018), les entreprises françaises installées particulièrement au Gabon rencontrent des difficultés à articuler les méthodes de gestion et la culture locale. Ce qui voudrait dire que les méthodes et les cultures diffèrent d'un pays à un autre et il est donc important d'adapter ces pratiques de gestion au contexte dans lequel on est. C'est dans cette optique que nous avons jugé utile d'intégrer la notion de valeurs culturelles et de leadership afin de voir leur influence dans la relation entre le harcèlement et l'employabilité, d'une part, et le harcèlement et la conciliation vie privée-vie professionnelle, d'autre part.

Chapitre 4 : Culture et valeurs culturelles

Introduction

Nous assistons à une implantation massive des entreprises occidentales en Afrique. Ces entreprises, en s'installant en Afrique, appliquent la culture d'entreprise de leur pays d'origine. L'ampleur de la mobilité des populations et des individus conduit plusieurs cultures différentes à interagir. Et le fait que ces populations aient des normes et des valeurs généralement différentes n'est pas sans effet sur la façon dont les individus construisent leur identité (Malewska-Peyre, 1991). De nombreux travaux montrent l'impact de la culture d'un pays sur le management et la gestion des entreprises. En effet, les travaux de Hofstede (1980) ont permis de mettre en évidence les dimensions qui sont à la base des différences observées entre les entreprises nationales. Ces quatre dimensions sont entre autres la distance hiérarchique, la tolérance à l'incertitude, l'individualisme et la masculinité que Meier (2019) aborde en termes de degré et de niveau. L'avantage du modèle de Hofstede est qu'il a décrit les différences de cultures de plus de cinquante pays issus des cinq continents. Selon ce modèle, les dimensions culturelles ont une influence sur la perception de l'environnement, du temps et des relations interpersonnelles. Ce modèle permet de mettre en lien les cultures nationales et les modèles de gestion. Sa particularité est qu'il permet de mettre en évidence les similitudes et les divergences entre les cultures. Ce modèle met en évidence trois niveaux de réalités qui sont la réalité individuelle, le collectif et l'universel. Ainsi, la dimension culturelle constitue un élément fondamental dans l'explication, l'interprétation et la compréhension des comportements de l'homme en contexte de travail (Boussougou-Moussavou, 2018). Dans ce chapitre, nous présentons le concept de valeurs culturelles à travers la notion de culture ainsi que les modèles ou approches des valeurs culturelles.

1. Notion de culture

De prime abord, le terme culture renvoie aux modalités spécifiques par lesquelles les peuples de différentes sociétés organisent et vivent leurs exigences. Autrement dit, la culture constitue l'ensemble des traits distincts qui caractérisent le mode de vie d'un peuple ou d'une société. La culture joue un rôle capital dans la formation de la personnalité, cela a été démontré par des anthropologues. En effet, des personnes nées dans une société bien donnée sont sous l'influence des valeurs familiales, sociétales. Ces personnes sont également exposées à des

normes qui régissent un comportement admissible à la culture de cette société. La culture peut être définie comme étant « la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre » (Bollinger & Hofstede, 1987, p. 27).

La notion de culture selon Tylor (1871) est beaucoup plus large. Selon cet auteur, la culture est vue comme un agrégat de connaissances, de croyances, de l'art, de la morale, des loisirs, des coutumes. Elle regroupe également les dispositions et attitudes acquises par des individus.

La culture représente des manières d'agir communes à un groupe spécifique portant des valeurs qui leur sont propres. Ces valeurs constituent des instances évaluatives qui orientent leurs choix comportementaux (Schwartz, 1992). La culture est donc un facteur fondamental dans l'étude et la compréhension des comportements individuels et collectifs du fait qu'elle regroupe les croyances, les valeurs et les idées que partagent les membres d'une même société. C'est dans cette optique que Kouabenan (2001) présente la culture comme étant un système de croyances, de valeurs, de représentations et d'expériences que partagent les membres d'une même société.

S'appuyant sur l'anthropologie et la sociologie, Rocher (1995) propose, dans son ouvrage intitulé *Culture, civilisation et idéologie*, une définition de la notion de culture. Selon cet auteur, la culture est :

Un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte. (Rocher, 1995, p. 15).

Cela dit, la culture constitue un ensemble d'activités humaines. Il est important de souligner que ces manières de penser, de sentir et d'agir sont, non seulement partagées individuellement, mais aussi collectivement par plusieurs personnes. Dans la mesure où ces manières sont partagées collectivement par une pluralité, elles sont prises comme des normes collectives et sociales. Elles caractérisent les personnes qui les incarnent et les partagent, et permettent de former des groupes spécifiques. Ainsi, des personnes du groupe A partageant les mêmes caractéristiques culturelles vont se distinguer des personnes appartenant au groupe B qui, à leur tour, partagent les caractéristiques culturelles différentes de celles du groupe A. Précisons

également que des sous-groupes peuvent aussi se créer au sein de ces groupes. Ces sous-groupes, bien que partageant de façon générale les mêmes caractéristiques, ont tout de même chacun des spécificités qui les distinguent les uns des autres. Et, cela peut également avoir des effets sur les manières d'interagir avec les autres. La culture apparaît donc comme le moyen naturel et nécessaire d'être des hommes et des femmes devant les membres de leur groupe, mais aussi devant les personnes appartenant à d'autres groupes.

Le partage des idées, des habitudes, des connaissances permet à un groupe de s'organiser et de fonctionner en tant que société. Les personnes apprennent un ensemble d'informations et de comportements issus de leurs ancêtres, qui sont transmis d'une génération à une autre. Ces comportements appris dans le milieu culturel permettent aux personnes d'orienter leurs actions.

Le concept de culture renvoie également à une nation, une ethnie, une société capable de produire les règles propres à sa civilisation. Les œuvres d'art, la langue, les coutumes, le droit et les modes de vie sont des éléments permettant de distinguer un groupe de personnes d'une société par rapport aux autres. Vu de cette manière, l'entreprise revêt un caractère institutionnel de sorte qu'elle transforme les mentalités en un système de représentations et de relations sociales.

2. Les modèles de valeurs culturelles

2.1. Le modèle de Schwartz (1992)

Chaque personne possède des valeurs telles que la réussite, la sécurité, la bienveillance, etc. Ces valeurs, dont l'importance varie d'une personne à une autre, constituent la chose la plus importante de l'homme (Schwartz, 2012). Ainsi, Schwartz (1992) met en place une théorie conceptuelle des valeurs spécifiant six caractéristiques principales qui sont différentes en termes de motivations. On distingue :

- *Les valeurs sont des croyances fortement liées aux affects* : lorsque les valeurs sont « activées », une combinaison avec les sentiments se crée. Les personnes qui accordent plus d'importance à l'indépendance sont troublées si leur indépendance est menacée. Autrement dit, elles sont contrariées lorsqu'elles ne peuvent la protéger et joyeuses lorsqu'elles peuvent en tirer profit ;

- *Les valeurs renvoient aux objectifs désirables qui motivent l'action* : les personnes qui considèrent l'ordre social, la justice et la serviabilité comme des valeurs importantes sont déterminées à poursuivre ces objectifs ;

- *Les valeurs transcendent les actions et les situations spécifiques* : l'obéissance et l'honnêteté sont des valeurs pouvant être adéquates en tout lieu, notamment au travail, à l'école, dans les affaires, en politique, au sein de la famille, avec des amis ou des étrangers. C'est une caractéristique permettant de démêler les valeurs de systèmes ou des attitudes ayant trait aux actions, aux objets et aux situations bien déterminées ;

- *Les valeurs servent de normes ou de critères* : ces valeurs orientent le choix et l'évaluation des actions, des politiques, des personnes ainsi que ceux des événements. Les gens font le choix entre ce qui est bon ou mauvais, justifié ou injustifiable, ce qui nécessite d'être fait ou ce qui doit être évité relativement aux potentielles conséquences des valeurs qu'ils affectionnent. La prise de conscience des valeurs se fait lorsque les actions ou les jugements que l'on envisage aboutissent aux conflits entre différentes valeurs que l'on aime ;

- *Les valeurs sont classées par ordre d'importance les unes par rapport aux autres* : les valeurs d'une personne sont bien constituées selon un ordre de priorité, cette hiérarchisation permet de la particulariser. Cette personne donne-t-elle plus de crédit à la réussite ou à la justice, à la nouveauté ou à la tradition ? Cette hiérarchisation des valeurs permet de dissocier les normes et les attitudes ;

- *L'importance relative de diverses valeurs guide l'action* : les attitudes et les comportements impliquent nécessairement plus d'une valeur. Par exemple, le fait d'aller à l'église peut exprimer et promouvoir des valeurs telles que la tradition, la conformité et la sécurité au détriment des valeurs d'hédonisme et de stimulation. Selon Schwartz (1992), les attitudes et les comportements sont orientés par la conciliation entre les valeurs pertinentes et compétitrices. Les valeurs contribuent à l'action du fait de leur pertinence dans le contexte et de leur importance pour l'acteur.

La théorie des valeurs de Schwartz (1992) présente dix valeurs que l'auteur définit en fonction de l'objectif de chacune. Ces valeurs sont entre autres l'auto-direction, la stimulation, l'hédonisme, la réalisation, la puissance, la sécurité, la conformité, la tradition, la bienveillance, et l'universalisme. Selon cette théorie, il est possible que ces valeurs soient universelles du fait qu'elles s'appuient sur au moins l'une des nécessités de l'homme que sont la satisfaction des besoins biologiques, l'interaction sociale et le fait d'assurer le bon fonctionnement des groupes ainsi que leur survie. Ainsi, Schwartz (1999) propose que les comportements favorisant le modèle social, le lien entre la personne et le groupe ainsi que le lien entre la personne, la nature

et la société constituent des préoccupations que toute société devra résoudre afin de se perpétuer. L'auteur estime que chaque société manifeste des comportements qui lui sont propres, fondant ainsi son modèle culturel. Ces comportements caractéristiques d'une société relèvent de trois niveaux répartis sous trois facteurs à deux pôles à savoir : « ancrage ou fusion / autonomie intellectuelle et affective » ; « égalitarisme / hiérarchie » ; « harmonie / maîtrise ». Chaque société choisira le pôle qu'elle veut adopter. Par exemple, une société va opter pour l'ancrage ou fusion de la personne dans le groupe tandis qu'une autre va s'appuyer sur l'autonomie intellectuelle et affective pour déterminer le lien entre la personne et le groupe. Pour la préservation du modèle social, telle société va accorder plus d'importance à l'égalité entre les membres qui la composent et une autre va privilégier une hiérarchisation des membres. Et pour finir, une société va opter de vivre en harmonie avec la nature, une autre va vouloir la maîtriser en lui faisant subir des transformations. Ces trois facteurs à double face constituent ainsi un moyen pour mesurer les valeurs culturelles.

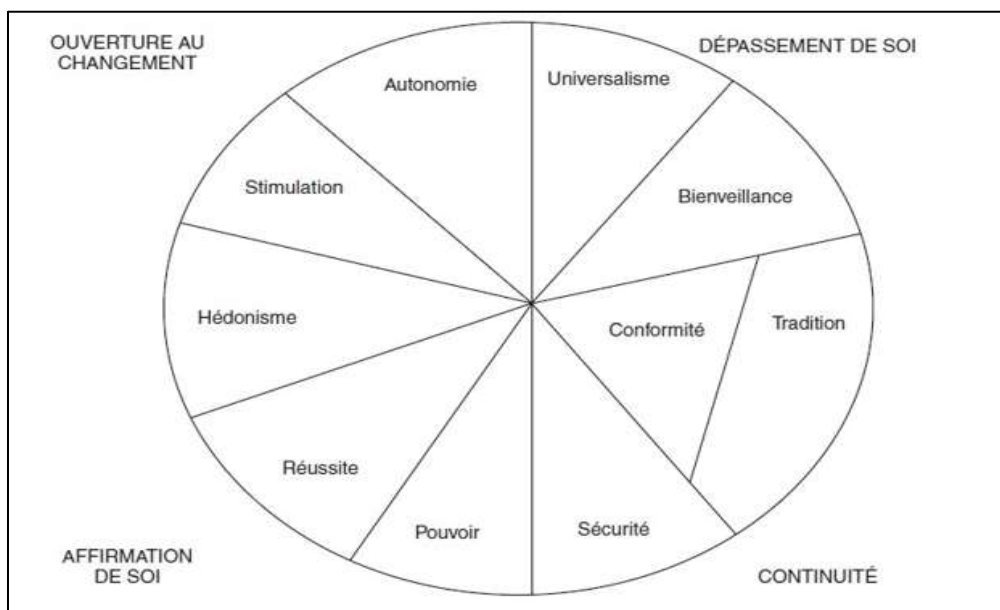


Figure 9. Modèle théorique des relations entre les dix types de motivation de la valeur (Schwartz, 1992, p.15)

2.2. Le modèle de Hofstede

Hofstede (2001) a réalisé une étude internationale sur les valeurs culturelles réunissant les données de plusieurs pays. À l'aide d'une échelle, il met en évidence cinq dimensions mesurant les valeurs culturelles, notamment la dimension distance hiérarchique,

l'individualisme-collectivisme, masculinité-féminité, contrôle de l'incertitude et la dimension orientation à long terme-orientation à court terme. La dimension *distance hiérarchique* permet de mesurer le ressenti des personnes en lien avec le niveau de pouvoir dans une culture. Quant à la dimension *individualisme-collectivisme*, elle renvoie au degré d'intégration des personnes au sein d'un groupe donné, mais aussi le degré de reconnaissance des réalisations collectives ou individuelles par une société. Pour ce qui est de la dimension *masculinité-féminité*, il s'agit ici de mesurer le niveau de la considération d'une culture par rapport aux valeurs stéréotypées masculines et féminines. Ces valeurs masculines, à savoir l'autorité, l'agressivité, la compétition et le matérialisme, sont perçues comme caractéristiques des hommes, leur conférant le pouvoir. La construction des relations humaines est considérée comme relevant des valeurs féminines. La dimension *contrôle de l'incertitude*, quant à elle, permet de mesurer la tolérance à l'incertitude et à l'ambiguïté des sociétés. Cette dimension permet donc de voir comment une société fonctionne en matière de gestion des situations complexes et des événements nouveaux, et comment elle fait face à l'anxiété liée aux différents changements survenus. Et enfin, la dimension *orientation à long terme-orientation à court terme* permet de mesurer l'horizon temporel d'une société. Ainsi, les sociétés dont la culture est basée sur l'orientation à court terme accordent de l'importance aux méthodes dites traditionnelles. Le temps est perçu dans ces sociétés comme circulaire tandis que dans les sociétés où la culture est basée sur le versant orientation à long terme, les récompenses ont une place importante et le temps est perçu comme linéaire avec un regard vers le futur et non vers le présent ni le passé.

Bien que la version originale de l'échelle des valeurs culturelles de Hofstede ait reçu de nombreuses critiques du fait que les participants étaient tous salariés d'une même multinationale (Smith, 2002), elle est néanmoins perçue comme une échelle révolutionnaire, et les travaux de Hofstede ont permis de mettre en évidence les dimensions culturelles appréhendées comme points de divergences entre cultures nationales. D'aucuns estiment le fait que Hofstede appréhende la culture comme entité historiquement déterminée, homogène et stable (Cray & Mallory, 1998). D'autres estiment qu'il mesure les perceptions des salariés sur les valeurs et comportements et non la culture elle-même (Bartholomew & Adler, 1996). Ce qui nous intéresse dans l'approche de Hofstede est le fait que les dimensions culturelles sont conçues comme points de divergences entre les cultures nationales. Nous voulons en effet voir les potentielles divergences et similitudes existant entre la France et le Gabon en termes de harcèlement dans le milieu professionnel, d'où l'utilité des valeurs culturelles de Hofstede. La culture constitue un ensemble de forces déterminant nos comportements individuels et

collectifs, nos manières de percevoir, nos systèmes de pensées ainsi que nos valeurs. Elle détermine également les stratégies, les objectifs et modes de fonctionnement d'une culture organisationnelle (Wong, 2007), tout en sachant que les différences culturelles sont perçues comme une source de conflit ou de mauvaise communication (Søderberg & Holden, 2002). C'est donc une occasion aussi pour nous de voir si cette approche est toujours d'actualité au-delà des transformations qu'a subies le monde du travail, dans un contexte où les entreprises sont transnationales et confrontées aux défis de la gestion des réseaux de connaissances à l'échelle mondiale et des équipes de projets multiculturelles. C'est dire que les frontières géographiques entre pays ne constituent plus une barrière du fait que ces réseaux interagissent et collaborent à l'aide des technologies de l'information et de la communication. La culture est, selon Hofstede (1984), une programmation collective qui doit être considérée comme une composante partagée dans l'esprit des personnes différentes et absente dans l'esprit des personnes d'une société différente.

3. Valeurs culturelles au Gabon et en France

Chaque pays a une culture nationale qui lui est propre. Cette culture nationale, fondée sur des valeurs spécifiques, lui permet de se définir, d'opérer des choix en les classifiant selon l'ordre d'importance et d'adopter des comportements en lien avec ces choix. Les sociétés africaines sont dites lignagères ou claniques. Elles sont constituées par un ensemble de personnes capables, par un récit généalogique, de se rattacher à un ancêtre commun. La littérature révèle un impact considérable de la culture nationale des pays sur la gestion des entreprises ainsi que sur le style de management.

3.1. Valeurs culturelles gabonaises

Dans les sociétés africaines, les personnes se disent collectivement appartenir à un même ancêtre et cela constitue une source de vie tant individuelle que collective. La croyance en l'appartenance à un ancêtre commun permet aux individus de s'identifier comme membres d'une même société. Cette croyance qui repose sur la vie en commun, l'organisation des relations sociales à travers, notamment les règles du mariage, l'organisation politique, l'institution d'un chef, et sur les modes du travail, sont des valeurs qui constituent une culture. Dans cette optique, la culture constitue « la nature fondamentale des choses » (Moundjiegout, 2009, p. 64).

Les sociétés africaines sont orales et agraires. En ce sens, le caractère sacré de la terre est lié à la présence des ancêtres, au respect de l'autorité des chefs et à la crainte d'un malheur éventuel (Nyock Ilouga, 2007, p. 40).

Le respect comme élément fondamental de la culture africaine et gabonaise

Le chef, qu'il soit l'aîné ou pas, doit préalablement être agréé par le groupe du fait de sa générosité, de sa solidarité, de son courage et de la sagesse qu'il incarne. Est considéré comme un chef respectable, celui qui est en mesure de réunir toutes ces qualités face aux situations rencontrées. Dans la conception africaine, le leader est assimilé au modèle paternaliste du père protecteur où le pouvoir est au service des personnes sur qui il s'exerce. Ces caractéristiques peuvent être perceptibles dans les situations de travail. Les personnes s'attendent à ce que l'organisation reproduise une famille dans laquelle règne l'harmonie par opposition à la compétition individuelle.

Selon Balandier (1978), la séniorité conduit à l'autorité de façon automatique. Ainsi, dans les sociétés africaines, la supériorité est liée à la filiation. Elle est maintenue sans efforts et se caractérise par la séniorité. Il s'agit donc de l'autorité de l'aîné, cette autorité reste tout de même limitée du fait qu'elle est menacée par le principe de reconnaissance du mérite. Cette autorité est soumise à un contrôle efficace qui, une fois affirmée, est totalement acquise.

Le physique n'est plus un élément fondamental dans l'élection d'un chef comme il l'était dans le passé. Le don de la parole et l'éloquence sont des éléments clés pour qu'une personne soit leader Laburthe-Tolra (1993). Le don de parole ou l'art oratoire permet de captiver l'attention de son auditoire (Eisenstadt, 1973). Le courage et la générosité sont également des qualités fondamentales pour un leader, plus précisément dans la sphère professionnelle. Le chef est perçu par ses subordonnés comme le héros, comme celui par lequel ils attendent les services les plus émérites. Parmi toutes les qualités que doit avoir un chef, son caractère généreux est le plus important, cela révèle qu'il est sociable. Sa richesse doit être distribuée tout d'abord à sa postérité, puis à sa famille, notamment ses frères, pères, neveux, nièces, etc.), et enfin, à d'autres personnes, notamment les subordonnés, l'étranger à travers l'hospitalité. Le courage permet au chef d'affronter l'hostilité et de prendre des décisions importantes pour la survie du groupe.

3.1.1. Valeurs culturelles au travail et culture nationale gabonaise

Pour ce qui est du Gabon, le collectivisme constitue un principe organisateur, et les actions sociales sont encadrées par les relations hiérarchisées (Hofstede, 1980 ; Mutabazi & Pierre, 2008). Le Gabon est donc orienté vers une culture nationale dite collectiviste verticale. En effet, selon Triandis (1995), il existe quatre orientations culturelles qui dominent les pays, notamment l'individualisme horizontal, l'individualisme vertical, le collectivisme horizontal et le collectivisme vertical. La dernière orientation a été abordée dans le modèle élaboré par Singelis et al. (1995). Notons que ces quatre orientations peuvent exister simultanément dans la même société, mais l'une dominera toujours sur les trois autres et déterminera l'orientation culturelle d'un pays. La société gabonaise, dominée par la dimension collectiviste verticale, privilégie les objectifs et les intérêts collectifs au détriment de ceux de l'individu. Dans cette société, le statut et le rôle joué par chaque membre de la société déterminent les relations et la légitimité du pouvoir (Etounga-Manguelle, 1991). Aussi, la solidarité et l'entraide guident les individus (Indoumou Peppe et al., 2018). C'est dès la naissance que le processus de la culture nationale se met en place chez les individus, puis se développe au fil du temps tout au long de la croissance de l'individu. Les valeurs qui la sous-tendent constituent alors des règles de vie de ces individus.

Dia (1991) estime que la culture nationale ne se limite pas au niveau de l'individu, mais se propage aussi dans le domaine de l'entreprise. C'est dans cette perspective que Hofstede (1980) s'est intéressé à la manière dont les employés appliquent cette culture dite nationale au sein de leur organisation. L'étude de Mutabazi (2005) a montré qu'en Afrique subsaharienne, la culture nationale est dépendante entre autres de l'aisance découlant des relations familiales, de la volonté liée à la résolution collective des situations complexes (problèmes) et de la prédisposition des relations durables. Ainsi, ces valeurs constituent des éléments susceptibles d'influer sur la perception des individus, sur leurs jugements, leurs choix et sur leurs actions. Tout ceci va contribuer à la construction de la réalité professionnelle des individus en ce sens que les comportements et les attitudes des individus au travail seront conditionnés par les valeurs culturelles (Adler, 2002).

Collectivisme au travail et culture nationale gabonaise

Les travaux de Moundjiegout (2009) montrent que les liens traditionnels, familiaux et ethniques favorisent le rapprochement des individus. Il existe une sorte de cohésion entre les membres d'un groupe et les relations interpersonnelles se créant et se développant sous forme

de coopération et d'entraide, c'est donc une culture basée sur le partage (Ndbembou, 2006). Cette manière de faire est considérée comme un devoir de citoyenneté, une protection sociale. C'est dans cette forme de solidarité que certains employés couvrent les fautes des autres en pensant ainsi remplir un devoir.

Distance au pouvoir et culture nationale gabonaise

Le collectivisme vertical comprend la distance au pouvoir (Triandis & Gelfand, 1998). Les relations familiales au Gabon sont déterminées par le statut hiérarchique des individus, et cela constitue un facteur d'autorité et de pouvoir. Les interactions entre les salariés sont identiques à ces relations familiales en ce sens qu'elles sont également basées sur ce même format (Indoumou-Peppe et al., 2021). Cette hiérarchisation est marquée par le respect des personnes plus âgées. Ainsi, on accorde plus de considération à leurs paroles ou décisions. Cela est également transporté en milieu professionnel en ce sens que le supérieur hiérarchique est vu comme cette personne à qui l'on accorde du respect dans la famille (l'aîné). On lui confère donc la responsabilité de veiller à la sécurité et à la stabilité des personnes qui sont sous son autorité.

Dans cette configuration, les employés vont donner toute la responsabilité au supérieur en ce qui concerne la prise de décision et préfèrent exécuter les ordres donnés (Khatri, 2009). L'âge des employés et l'ancienneté au poste ou dans l'entreprise constituent des facteurs d'autorité, de respect et d'obéissance. Les plus jeunes doivent respect et obéissance aux plus âgés qui sont perçus comme des aînés.

L'intégration au sein des groupes et l'acceptation des inégalités en milieu professionnel sont déterminées par la culture nationale gabonaise. Néanmoins, on assiste à des relations d'échange entre le Gabon et les pays occidentaux, avec l'installation des filiales occidentales telles que Shell, Schlumberger, Bolloré, etc. Ces filiales importent au Gabon le modèle culturel de leurs entreprises d'origine (Mutabazi, 2006). Et les employés gabonais sont dans l'obligation de coopérer en joignant cette culture d'entreprise à leur culture nationale malgré les différences de chacune. Ce mélange avec la culture d'entreprise occidentale entraîne, à travers ses valeurs et pratiques, des modifications dans la culture nationale.

3.2. Valeurs culturelles françaises

3.2.1. Culture d'entreprise occidentale

La culture d'entreprise est fondamentale pour le fonctionnement et même pour la performance des organisations de travail (Fisher & Wilmoth, 2018 ; Hutchison et al., 2019). Chaque pays a son mode de travail et ses habitudes qui le différencient des autres pays. Concernant la France, le respect de la hiérarchie caractérise le monde du travail. En effet, dans la culture française, aller contre la hiérarchie n'est pas de coutume. Ainsi, en France, on considère que l'autorité d'un chef est légitime et méritée du fait que si un chef est nommé, c'est en raison de ses compétences et ses qualités.

Le respect des femmes est l'une des valeurs culturelles en France. En effet, la France considère la femme comme égale à l'homme, elle possède à cet effet les mêmes droits que l'homme. On lui accorde du respect tant en entreprise qu'en famille. Ainsi, les femmes accèdent de plus en plus aux emplois où la hiérarchie est importante : elles sont de plus en plus cadres et occupent des postes de haute fonction.

Conclusion

Ce chapitre a mis en évidence le concept de valeurs culturelles à travers ses différentes approches. Rappelons que la culture est perçue comme l'ensemble de manières d'agir propre à un groupe ayant des valeurs qui les caractérisent (Schwartz, 1992). De ce fait, la culture, comme nous l'avons souligné précédemment, est fondamentale dans l'étude des comportements des personnes de façon collective mais aussi individuelle. Des théories ont été élaborées pour permettre de comprendre la notion des valeurs culturelles ainsi que leur rôle dans l'étude des comportements des individus. Ce chapitre a en effet mis en évidence le modèle des valeurs culturelles selon Schwartz (1992) qui est une théorie proposant une structure universelle pour comprendre les valeurs humaines fondamentales. Cet auteur identifie dix valeurs de base, organisées selon deux dimensions principales, notamment la dimension de l'ouverture au changement vs conservation et la dimension de l'autonomie vs l'alignement avec le groupe. La première dimension est en deux facteurs, le premier facteur est l'ouverture au changement qui à son tour comporte l'autonomie⁴² et la stimulation⁴³. Le deuxième facteur, la conservation,

⁴² L'autonomie renvoie à la volonté de choisir et de prendre ses propres décisions.

⁴³ La stimulation renvoie à la recherche de nouvelles expériences et de stimulation.

comprend la conformité⁴⁴ et la sécurité⁴⁵. La deuxième dimension comporte deux facteurs, l'autonomie et l'alignement avec le groupe. L'autonomie est composée de trois facteurs qui sont l'hédonisme⁴⁶, la réalisation⁴⁷ et le pouvoir⁴⁸. Et l'alignement avec le groupe comporte deux facteurs à savoir la bienveillance⁴⁹ et l'universalisme⁵⁰. Ces dix valeurs de base sont considérées comme universelles et peuvent être retrouvées dans différentes cultures du monde entier. Cependant, leur importance relative peut varier en fonction du contexte culturel. Par exemple, certaines cultures peuvent accorder une plus grande importance à l'autonomie individuelle, tandis que d'autres peuvent mettre davantage l'accent sur l'alignement avec le groupe.

La deuxième approche des valeurs culturelles présentée dans ce chapitre est celle développée par Geert Hofstede. Cette approche a identifié six dimensions culturelles susceptibles d'influencer le comportement et les attitudes des individus dans différentes sociétés. Ces six dimensions sont entre autres, l'individualisme⁵¹ vs collectivisme⁵², la distance hiérarchique⁵³, l'aversion à l'incertitude⁵⁴, la masculinité vs féminité⁵⁵, l'orientation à long terme vs à court terme⁵⁶, et enfin l'indulgence⁵⁷ vs restriction⁵⁸. Il est important de noter que ces dimensions ne décrivent pas les individus, mais les cultures nationales dans lesquelles ils vivent. De plus, les scores sur ces dimensions peuvent varier au sein d'un pays en fonction de divers facteurs. Ces dimensions sont un outil utile pour comprendre et gérer les différences culturelles

⁴⁴ La conformité fait référence au respect des attentes sociales et à la soumission aux normes.

⁴⁵ La sécurité renvoie à la recherche de sécurité, de stabilité et de protection contre les menaces.

⁴⁶ L'hédonisme ici c'est la recherche du plaisir et de la gratification des besoins personnels.

⁴⁷ La réalisation consiste en la recherche de succès, de compétence et de maîtrise.

⁴⁸ Le pouvoir renvoie à la recherche d'influence ou de contrôle sur les autres.

⁴⁹ La bienveillance est la préoccupation pour le bien-être des autres et le désir d'aider.

⁵⁰ L'universalisme renvoie à la préoccupation pour l'égalité, la justice et la protection de l'environnement.

⁵¹ L'individualisme se réfère à la tendance d'une société à privilégier les intérêts individuels, l'indépendance et la liberté.

⁵² Le collectivisme se réfère à la tendance d'une société à mettre l'accent sur les liens sociaux, l'harmonie et le bien-être du groupe.

⁵³ La distance hiérarchique renvoie à la manière dont une société gère les inégalités de pouvoir et la distribution de l'autorité. Une faible distance hiérarchique : es sociétés accordent une importance moindre aux distinctions de statut et favorisent l'égalité. Une forte distance hiérarchique : Les sociétés acceptent davantage les inégalités de pouvoir et le respect de l'autorité.

⁵⁴ L'aversion à l'incertitude concerne la tolérance d'une société envers l'ambiguïté, l'incertitude et le risque. Faible aversion à l'incertitude : Les sociétés sont plus ouvertes à l'ambiguïté et au changement. Forte aversion à l'incertitude : Les sociétés ont tendance à préférer les règles claires et les structures stables.

⁵⁵ La masculinité se réfère à la valorisation de la compétition, de la réussite et de l'ambition. Et la féminité se réfère à la valorisation de la coopération, de la modestie et de la qualité de vie.

⁵⁶ L'orientation à long terme fait référence aux sociétés qui favorisent la persévérance, la précaution dans gestion de finance et la préparation pour l'avenir. L'orientation à court terme fait références aux sociétés qui sont plus axées sur le respect des traditions, la stabilité et le respect des normes sociales.

⁵⁷ L'indulgence est privilégiée dans de sociétés qui ont tendance à favoriser la gratification immédiate des besoins et des désirs personnels.

⁵⁸ Tandis que la restriction est l'apanage des sociétés qui ont tendance à contrôler les impulsions et à mettre l'accent sur la maîtrise de soi.

dans des contextes tels que les affaires internationales, les négociations interculturelles et la gestion des équipes multiculturelles.

De fait, la perception du harcèlement peut varier d'une culture à l'autre. Certains comportements qui sont considérés comme inappropriés dans une culture peuvent être perçus comme normaux dans une autre. Par exemple, dans des sociétés traditionnelles africaines, les relations hommes-femmes sont fondées sur le pouvoir et la domination ainsi que les relations aîné-cadet, et cela peut être à l'origine du harcèlement sexuel. Dans cette conception générale, l'homme est considéré comme l'être le plus fort et appelé à dominer sur la femme, il en est de même pour l'aîné.

Dans le cadre du travail, cette question des valeurs culturelles nous a conduite à nous intéresser au concept de leadership dans la mesure où nous sommes dans un monde de plus en plus globalisé et diversifié, et les leaders jouent un rôle essentiel dans la promotion d'une culture de respect et de tolérance au sein de l'organisation. De ce fait, le leadership interculturel doit tenir compte de la diversité culturelle tout en sachant que les valeurs culturelles influencent la manière dont les individus perçoivent le monde, interagissent les uns avec les autres, prennent des décisions et perçoivent le monde qui les entoure.

Chapitre 5 : Leadership, son historique, ses approches et son rôle

Introduction

Toute structure organisationnelle, peu importe sa taille, a pour objectif de réussir. Ainsi, la réussite ou l'échec d'une entreprise va dépendre de la qualité de son leader et de ses dirigeants, cela constitue donc un facteur très important (Lévy-Leboyer, 2001).

Selon Bergeron (2005, 1979), le leadership consiste en un ensemble d'activités et de communications interpersonnelles, par lesquelles le comportement des subalternes est influencé par le supérieur hiérarchique, et cela dans le sens d'une réalisation volontaire et plus efficace des objectifs de l'organisation. Le leadership est perçu comme un facteur contribuant au bon fonctionnement de l'organisation.

En se basant sur les travaux de Burns (1978), Bass (1999) estime que la notion d'obligation morale et celle d'éthique des leaders à l'égard de leurs subordonnés ont été introduites à travers les approches du leadership.

1. Historique du concept de leadership

Le leadership est considéré comme la capacité de créer une véritable relation émotionnelle avec les membres d'un groupe ou d'une structure organisationnelle dans le but de les amener au dépassement des besoins individuels, au profit des objectifs communs. Le concept de leadership a fait l'objet d'études de plusieurs disciplines, notamment la psychologie, l'éducation, la gestion, etc. Il a commencé à susciter un grand intérêt à partir des années 1900 à travers l'approche « Grand Homme » développée par Carlyle (1840). Selon l'approche « Grand Homme », le leadership renvoie au talent ou à un don inné chez une catégorie de personnes.

Le concept de leadership a fait son entrée dans la littérature académique au cours des années 1930 grâce aux chercheurs de l'école des Relations Humaines. Ces chercheurs se sont intéressés à la place occupée par le facteur humain dans l'organisation industrielle (David-Blais & Hall, 2005 ; Roethlisberger & Dickson, 1964). Trois grandes approches ont été utilisées dans cette école afin d'étudier le concept de leadership. Il s'agit de l'approche dite personnaliste, de l'approche situationniste et de l'approche interactionniste (Guimond, 2006b). Ces approches ont contribué à l'élaboration des nouvelles théories du leadership, notamment la théorie du leadership transformationnel et celle du leader charismatique.

2. Définitions et approches du concept de leadership

Souvent qualifié d'anglicisme, le terme leadership provient du mot anglais leader qui désigne un chef. Le leadership renvoie donc au commandement ou à la direction. Le concept de leadership a fait l'objet de plusieurs études du fait qu'il revêt un caractère incontournable pour la performance des organisations. Néanmoins, il demeure un concept complexe à définir, car ayant été abordé par une pluralité d'auteurs⁵⁹ (Taylor-Bianco & Schermerhorn, 2006). Malgré cela, trois points permettent de caractériser le concept de leadership. Ces trois points centraux consistent en ce que le leadership est tout d'abord appréhendé comme une compétence se développant au fil du temps. Ensuite, il est perçu comme un processus d'interaction entre le leader et ses collaborateurs, et enfin, il est un processus d'influence vers la réalisation d'objectifs communs (Maltais et al., 2007). Par conséquent, le leadership est un processus par lequel un individu influence un groupe dans le but de réaliser un objectif commun (Northouse, 2021). Ces dernières années, nous assistons à une recrudescence des approches du leadership parmi lesquelles, les approches basées sur les traits de personnalité du leader, celles basées sur le comportement, les approches dites situationnelles, les approches basées sur le pouvoir /influence et les approches dites intégratives. Nous allons nous focaliser sur les approches dites intégratives. Ces dernières prennent en compte la relation entre les subordonnés, les leaders et la situation qui les lie. Elles accordent une importance égale aux trois acteurs que sont les subordonnés, les leaders et la situation.

2.1. Leadership comme une compétence

Revenons sur la première caractéristique du leadership qui conçoit le leadership comme compétence se développant au fil du temps. Il s'agit ici de distinguer un leader d'avec celui qui ne l'est pas en tenant compte de leurs attributs individuels. Stogdill (1948) a mis en évidence les différentes caractéristiques d'un bon leader. Ainsi, un bon leader doit être « intelligent, perspicace, vigilant, responsable, entreprenant, persistant, confiant et sociable » (Northouse, 2021).

Cependant, certains auteurs (Vroom, 1959) estiment qu'on ne peut considérer le leadership comme un unique trait de personnalité. Le leadership devrait être évalué en tenant compte d'un certain nombre de variables incluant les attitudes, les besoins et les attentes des

⁵⁹ Plus de 10000 environ d'études sur ce sujet

collaborateurs. L'étude du leadership doit donc dépasser l'analyse des traits de personnalité du leader et tenir compte de la compétence d'action. L'approche du leadership centré sur la compétence, développée par Katz (1955), conçoit la compétence en termes de capacité, une capacité qui peut ou ne pas être innée, qui se développe au fil du temps et qui s'exprime par la performance.

D'autres auteurs font référence à l'intelligence émotionnelle pour décrire le leadership en tant que compétence. Ainsi, les composantes émotionnelles se retrouvent dans les styles de leadership (Goleman, 2000). Goleman (2000) estime que les leaders les plus efficaces modifient leur style de leadership avec flexibilité lorsque cela est nécessaire.

2.2. Leadership comme processus d'interaction

Le leadership est ici considéré comme un processus d'interaction entre le leader et ses collaborateurs. Ici, le leadership du leader s'exprime dans ses relations interpersonnelles et dans les tâches à accomplir. Il s'agit de l'ensemble des comportements centrés sur les relations ou sur les autres personnes, d'une part, et des comportements centrés sur la tâche ou sur les activités à réaliser, d'autre part. Les travaux de Graen et Schiemann (1978), portant sur les processus par lesquels un leader et ses collaborateurs développent des interdépendances, ont révélé l'importance des attentes et des interactions entre le leader et ses collaborateurs. En ce sens, l'atteinte des objectifs organisationnels est intimement liée aux attentes des collaborateurs. Le leadership est donc une sorte d'échanges transactionnels reposant sur les sanctions et les récompenses orientées vers les buts. Ces échanges sont également transformationnels, c'est-à-dire qu'ils modifient la situation et augmentent l'efficacité des collaborateurs.

Ainsi, le meilleur leadership est non seulement transformationnel, mais aussi transactionnel car les deux sont liés, mais pas remplaçables. En effet, le leadership transformationnel contribue à l'augmentation de l'efficacité du leadership transactionnel (Waldman et al., 1990). Le leadership est lié à la qualité de la relation entre le leader et ses collaborateurs. Une bonne interaction entre le leader et ses collaborateurs favorise la satisfaction et la productivité.

2.3. Leadership comme processus d'influence

Le leadership comme un processus d'influence vers la réalisation d'objectifs communs est le troisième point central de l'étude du leadership. Northouse (2021) note qu'il n'y a pas de leadership sans la présence d'influence, et ce, malgré l'importance d'une relation d'échange. L'influence ici est perçue comme le pouvoir, il s'agit donc de l'influence en tant que pouvoir. Néanmoins, il n'est pas question du pouvoir en tant que force, mais de la capacité à modifier les pensées et les attitudes.

Concernant ce processus, l'influence exercée provient de la personne qui présente un objectif commun et pour qui il existerait un « sentiment de fusion entre le destin individuel et collectif. C'est en étant engagé dans la tâche commune et en faisant preuve d'une énergie incomparable que le meneur parvient à subjuguier le groupe » (Guimond, 2006a, p. 516).

Le leader est orienté vers les objectifs, il a les compétences et les attitudes requises pour mener le groupe vers l'accomplissement d'objectifs communs. L'étude du leadership doit prendre en compte ces trois points centraux (compétence, interaction et influence) de façon simultanée. Le leadership comme processus d'influence nous emmène donc à nous focaliser sur le leadership transformationnel et transactionnel dans le prochain point.

3. Leadership transformationnel et transactionnel (Bass, 1985)

3.1. Leadership transformationnel

L'étude du leadership est encadrée par plusieurs théories néanmoins, la théorie du leadership transformationnel a reçu plus d'attention (Lowe & Gardner, 2000 ; Yammarino et al., 2005). Le leadership transformationnel est perçu comme l'un des meilleurs en ce sens qu'il encourage le personnel à se développer en termes de potentiel, mais aussi à poser des actions leur permettant de conjuguer attitudes et croyances. Cela leur permet de participer au bien-être de l'organisation et à dépasser leur intérêt personnel (Judge & Piccolo, 2004). Le leadership transformationnel est d'une grande importance du fait de nombreuses transformations observées dans le monde du travail.

C'est autour des années 1970-1980 que la notion de leadership transformationnel et celle de leadership transactionnel apparaissent, plus précisément dans les travaux de Burns (1978). Selon cet auteur, le leadership transformationnel caractérise un leader ayant un comportement noble. C'est-à-dire un leader qui se considère comme le modèle des autres, il obtient ainsi la

confiance et la confiance des membres de l'organisation dans laquelle il est leader. Ainsi, le leader est perçu comme un repère, quelqu'un qui rassure et qui donne de l'espoir aux autres membres de l'organisation, un espoir de progresser dans l'organisation.

Le leadership transformationnel a une plus-value qui est la dimension affective. Cette valeur ajoutée repose sur la confiance, la rétroaction et le dépassement de soi. Selon Podsakoff et al. (1984), le leadership transformationnel contribue aux changements des attitudes et des croyances des personnes, et renforce l'engagement de celles-ci en termes d'accomplissement des objectifs de l'organisation. Burns (1978) a réussi à mettre en évidence les caractéristiques du leadership transformationnel, ainsi que son efficacité dans la mobilisation des personnes lors des situations incertaines de l'environnement socio-économique. Ainsi, les subordonnés sont interpellés au niveau de leurs émotions, car ils ont non seulement besoin de comprendre, mais aussi d'être convaincus dans ces situations. Le leadership transformationnel est caractérisé par l'influence charismatique, l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée.

3.2. Leadership transactionnel

Le leadership transactionnel est orienté vers le contrôle des membres du groupe. Il utilise les moyens rationnels et économiques pour y parvenir. La stratégie utilisée ici est l'échange des ressources contre les efforts et les performances des membres de l'organisation. Dans ce type de leadership, le leader se doit de contrôler les performances des membres du groupe et sanctionne aussi quand cela est nécessaire. Ainsi, il récompense les bons comportements des membres du groupe, et cela permet de renforcer ces bons comportements. Mais, lorsque les comportements hostiles sont observés au sein du groupe, il les sanctionne. Le leadership transactionnel se focalise donc sur le modèle récompenses-sanctions. L'approche transactionnelle du leadership prône la réciprocité dans les échanges entre les personnes, les deux protagonistes sont donc à la recherche d'un bénéfice. Selon Pelletier (1998), dans ce type de leadership, le dirigeant se montre ouvert aux demandes de ses collaborateurs et les considère.

3.3. Leadership transformatif

Le leadership transformatif constitue un processus dynamique qui vise à développer la prise de conscience des relations de pouvoir inégales et des iniquités en fonction des différences

culturelles et identitaires. Ce type de leadership conduit à une meilleure réussite individuelle ainsi qu'à une meilleure vie en communauté en s'opposant aux pratiques inéquitables, à l'oppression et à la marginalisation (Shields, 2020). Il est axé sur la justice sociale, l'équité, l'inclusion et l'excellence. Il a beaucoup été utilisée en éducation⁶⁰ où il constitue une approche alternative du leadership pour un changement profond et équitable afin de bâtir un avenir optimiste pour les élèves (Shields, 2012).

Selon Shields (2012, 2020), le leadership transformatif est caractérisé par deux hypothèses et huit principes fondamentaux. La première hypothèse stipule que si les étudiants se sentent bien accueillis et acceptés, respectés et inclus, alors ils vont mieux se concentrer sur leurs études et produire ainsi des résultats satisfaisants. La deuxième hypothèse stipule que si l'équilibre entre les biens publics et les biens privés est favorisé, cela va renforcer la démocratie. Ce qui voudrait dire que la réussite scolaire est fonction de l'accueil et du respect donnés aux étudiants. Et, la démocratie s'intensifie lorsqu'il y a équilibre entre les biens publics et les biens privés. Pour répondre à ces deux hypothèses, la théorie du leadership transformatif propose huit principes. Ces principes, interconnectés et interdépendants, sont entre autres : « le mandat pour un changement profond et équitable ; la nécessité de déconstruire et de reconstruire les cadres de connaissances qui perpétuent l'inégalité et l'injustice ; la nécessité de s'attaquer à la répartition inéquitable du pouvoir ; l'accent mis sur le bien à la fois privé et public (individuel et collectif) ; l'accent mis sur l'émancipation, la démocratie, l'équité et la justice ; l'accent mis sur l'interdépendance, l'interconnectivité et la conscience mondiale ; la nécessité d'équilibrer la critique et la promesse ; et l'appel à faire preuve de courage moral » (Shields, 2020). La figure ci-dessous (Cf. figure 10) illustre l'interconnectivité et l'interdépendance de ces huit principes.

⁶⁰ La théorie du leadership transformatif est beaucoup plus utilisée au sein des établissements scolaires car perçue comme une approche alternative du leadership pour un changement profond et équitable.

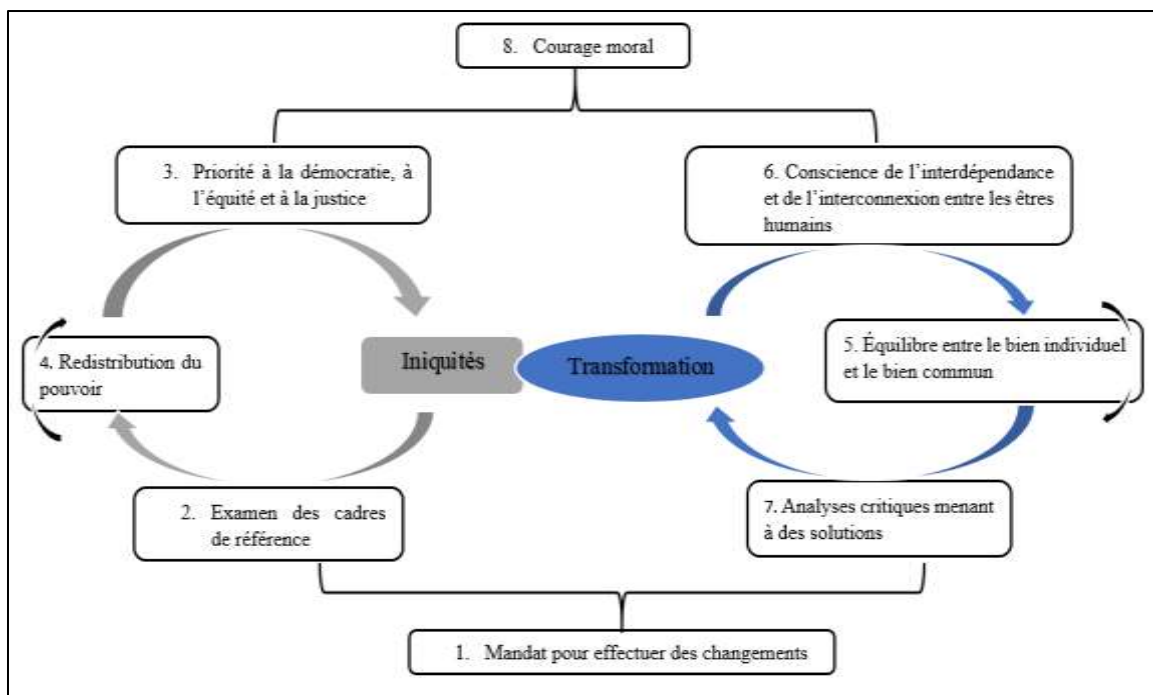


Figure 10. Principes de la théorie du leadership transformatif

Distinction entre le leadership transformationnel et le leadership transformatif

Le tableau ci-dessous (Cf. tableau 11) met en évidence les différences entre le leadership transformationnel et le leadership transformatif. Le leadership transformatif permet de remettre en question l'abus de pouvoir et de privilège qui favorise l'iniquité et l'injustice (Shields, 2010). Son efficacité est perceptible à travers la réussite qu'il procure, l'autonomie et l'engagement.

Tableau 11.

Distinction entre le leadership transformationnel et le leadership transformatif (Shields, 2019)

Leadership transformationnel	Leadership transformatif
Régler des directions	Réaliser des changements équitables
Développer les personnes	Déconstruire et reconstruire les connaissances
Concevoir de nouveau l'organisation	Redistribuer le pouvoir
Gérer le programme d'enseignement	Équilibrer les biens publics et les biens privés
	Travailler pour la démocratie, la libération, l'émancipation, et l'équité
	Reconnaître l'importance de la prise de conscience globale et de l'interdépendance
	Offrir à la fois la critique et la promesse
	Faire appel au courage moral

Bien que les auteurs s'appuient plus sur les exemples de chefs d'établissement pour analyser ce type de leadership, nous pensons qu'il pourrait être pertinent de l'analyser également dans les contextes organisationnels (entreprises, administrations, etc.). En effet, ce type de leadership pourrait être bénéfique pour les entreprises dans la mesure où il a fait ses preuves dans les établissements scolaires en promouvant la réussite, l'autonomie des familles et des communautés, l'engagement démocratique et la citoyenneté mondiale (Shields, 2012). Les études réalisées sur le leadership transformationnel ont montré que ce leadership, en plus d'être équitable, est socialement juste et crée un environnement accueillant, juste et inclusif qui contribue à l'affirmation de soi et au respect (Shields & Hesbol, 2020).

4. Le management interculturel

4.1. Le management dans le contexte gabonais

On ne peut parler du management gabonais sans aborder le management africain car la compréhension de l'un mène à la compréhension de l'autre. Le management africain s'appuie sur une conception familiale de l'entreprise et résulte de relations sociales de type patriarcal (Etounga-Manguelle, 1991). Le management africain est caractérisé par une orientation communautaire, une forte distance hiérarchique et un fort contrôle d'incertitude, selon le modèle d'Hofstede (1984). Ce système de management orienté vers la famille est plus présent dans les pays où la tradition et la religion priment sur la performance économique. Selon cette conception, les relations sont structurées et organisées autour d'un chef de famille ou d'un chef de clan. Ce dernier centralise les décisions du fait qu'il a le contrôle sur les positions clés de l'entreprise (Henry, 1991).

Selon Hernandez (2000), ce modèle d'organisation s'appuie sur des liens hiérarchiques fortement marqués par des comportements paternalistes et protecteurs à l'endroit des collaborateurs de l'entreprise. En favorisant une certaine cohésion sociale, ce modèle procure à ses membres une impression de sécurité et de force. Dans ce modèle managérial, l'utilisation des croyances, des mythes et de l'histoire de l'organisation, des symboles et des rites collectifs sont au centre. Cela permet de créer et de perpétuer un imaginaire idéalisé dans lequel les membres ont un sentiment de toute puissance et de fierté. Le respect de la tradition, l'esprit de solidarité et la loyauté à l'égard du chef sont fortement associés à ce modèle managérial (Hernandez, 1997). Ce modèle d'organisation pourrait conduire à ce que l'on appelle le « culte

de la personnalité », même si cela reste subjectif. Les relations de forte dépendance pourraient également naître, et qui à leur tour, feraient obstacle à un épanouissement individuel des salariés, à la régénération des activités et à l'initiative. Compte tenu de l'emprise culturelle sur laquelle ce modèle s'appuie, Balandier (1962) estime que ce modèle conduit à un repli de soi, à l'intolérance à l'égard de l'autre et à une difficulté à se remettre en question. Les entreprises-familles engendrent des pressions psychologiques et une dépendance relationnelle. Ainsi, un membre de cette organisation aura du mal à se retirer facilement.

La problématique autour du management africain est, depuis des décennies, influencée par l'idée d'un management paternaliste autoritaire (Gning, 2019). Selon D'Iribarne (1990), Hernandez (2000) et Hofstede (1994), il y a une certaine incompatibilité entre les organisations africaines et les modèles de gestion nord-américaine, du fait qu'un contexte dans lequel la distance hiérarchique est fortement ressentie, fait régner des relations inégales entre les supérieurs et les subordonnées. Dans un tel contexte, le patron idéal est considéré, par ses subordonnées, comme un bon père ou un père autocrate bienveillant (Hofstede, 1994a). Pour Dia (2012), le management africain se caractérise par le style de direction traditionnel et personnel dans lequel l'autorité et le pouvoir de décision sont centrés sur un chef d'entreprise omniprésent. L'auteur estime que ce type de management est la cause de l'échec des entreprises en Afrique car ce dernier les rend non compétitives. L'auteur propose que le management africain devrait, sans rejeter les spécificités culturelles africaines, conjuguer la gestion de type occidental qu'il caractérise par la rigueur, la rationalité et la méthode.

De nos jours cependant, la légitimité de ces discours est remise en cause dans la mesure où « la réinvention des pratiques de management est au cœur de la dynamique des entreprises africaines » (Gning, 2019, p. 174).

Au Gabon, plusieurs administrations et entreprises sont orientées vers une perspective interculturelle. C'est un pays comprenant neuf provinces avec plus d'une quarantaine d'ethnies. Il adopte la géopolitique comme politique de lutte contre les pesanteurs sociologiques et ce, plus souvent dans l'administration publique. La société gabonaise est marquée par l'influence des facteurs socioculturels tels que la famille et l'ethnie. Les méthodes de gestion du personnel de certaines entreprises ainsi que leur fonctionnement sont généralement dominés par ces facteurs. En dépit du fait que le fonctionnement des entreprises gabonaises prenne appui sur le modèle ethnique, il y a également la famille comme nous venons de le souligner. Cette conception familiale est le résultat des relations sociales de type patriarcal (Etounga-Manguelle, 1991).

4.2. Le management français

Concernant le management français, il faut tout d'abord noter que les entreprises françaises développent des liens étroits avec l'État. Ainsi, l'administration de l'État se développe au sein des entreprises françaises et le management de celles-ci repose sur ce développement. En dépit du développement de l'administration, le management français repose également sur la puissance symbolique de son action (Straus & Fridenson, 1987). Les dirigeants sont généralement formés par de grands établissements proposant une formation des élites étatiques, notamment des établissements Polytechniques et l'École Nationale d'Administration (ENA). Cela suppose que les dirigeants de ces entreprises aient fait les premiers pas de leur carrière dans l'administration. Ces dirigeants ont donc été proches des politiques traditionnelles des entreprises françaises. Ces politiques renvoient, entre autres, à l'importance des commandes publiques et à la négociation des contrats avec le gouvernement français. Il y a également, parmi ces politiques, le fait que pour financer des projets de développement, l'administration demande des subventions. Et l'État est également présent dans la structure du capital (Joly & Lambert, 2021).

On observe un accroissement de management par projet, mais l'État reste tout de même le pilier financier des entreprises françaises qui fonctionnent en structure hiérarchisée basée sur des règles et procédures (Lesourne, 1998). Les travaux de Fayol, ainsi que ceux de ses disciples, constituent le fondement de l'organisation française administrative et hiérarchique. Pour Fayol (1916, 1979), l'efficacité des organisations est étroitement associée à un système de coordination hiérarchique. Dans ce type d'organisation, l'instauration du maintien de l'ordre et de la discipline, l'unicité en termes de commandement ainsi que la centralisation des décisions constituent leur base. La direction administrative hiérarchique constitue un mode de gouvernement dans lequel les rapports d'autorité et les relations de pouvoirs sont exercés. Dans ce contexte, le style de management est directif et le statut du chef s'affirme de façon distincte. Le rôle du statut, à savoir le titre, le rang et même la formation, est déterminant et constitue l'une des sources principales du pouvoir dans l'organisation (D'Iribarne, 1989). Ainsi, dans ce type de structure, le mode de fonctionnement est de nature pyramidale avec de nombreux niveaux hiérarchiques. Selon Gauchon (2002), on remarque généralement, dans ce type de modèle, une cumulation de forte distance hiérarchique et un contrôle élevé de l'incertitude. Les ordres sont transmis à travers les échelons de la voie hiérarchique, et cela se fait au moyen d'une communication verticale, c'est-à-dire d'une supervision directe de l'encadrement sur le personnel. L'organisation hiérarchique s'appuie sur un système basé sur la récompense et la

sanction. Ce système de récompense-sanction permet de favoriser les liens de dépendance, il oblige également les individus à respecter les usages et les règles établis par l'organisation. Par conséquent, la soumission à l'autorité, l'obéissance, l'assiduité et le respect, considérés comme une discipline, sont essentiels pour le bon fonctionnement de l'organisation.

Par ailleurs, ce modèle de système est également associé, non seulement à l'idée de direction, mais aussi à l'idée de l'unicité de commandement. Notons que dans ce type de management, l'unicité de commandement est perçue comme un moyen de stabiliser l'organisation et de limiter les risques de dérives. Ce type d'organisation favorise une bonne coordination des actions, et permet de concentrer les efforts vers un seul objectif et ce, dans le souci de cohérence et d'efficacité.

Bien que ce système soit l'apanage de plusieurs entreprises françaises, il n'en demeure pas moins qu'il ne soit pas généralisé sur toutes les organisations au vu des changements économiques, technologiques et sociaux que l'on constate ces derniers temps. Ces changements sont aussi rapides et prennent de l'ampleur de sorte qu'ils imposent des systèmes d'organisation régis par d'autres règles. Dans ces systèmes d'organisation, la hiérarchie est toute puissante et fait souvent place à un management par projet qui, à son tour, est marqué par une responsabilisation accrue de l'individu et des groupes de travail, un développement de processus d'apprentissage coopératif et des politiques d'amélioration continue axée sur l'innovation et la flexibilité. Ce type de système influence le comportement des acteurs et leurs stratégies. Au niveau du développement des entreprises, il arrive que certaines entreprises françaises tendent à améliorer leurs résultats par des exonérations de charges plutôt que par la recherche de gains de parts de marchés.

L'organisation hiérarchique, en répartissant les tâches et les rôles, contribue à créer une stratification de l'organisation, symbolisée et prolongée par des systèmes de privilèges différentiels, selon la position de l'individu au sein de la hiérarchie. Selon Bouchikhi et Kimberly (1996), cette conception constitue un enjeu de pouvoir qui occasionne des phénomènes de compétition interne et des coalitions. Ainsi, l'organisation n'est plus perçue simplement comme un réseau de tâches et de rôles, mais plutôt comme un enjeu du système dans lequel les individus se battent pour obtenir les places disponibles au sommet de la hiérarchie. Cette séparation entre ceux qui détiennent l'autorité et ceux qui la subissent conduit ainsi les membres de l'entreprise à avoir deux types de réactions, selon que l'on est en haut ou en bas de l'échelle. La première réaction, celle des personnes considérées comme étant en haut de l'échelle, consiste à tout mettre en œuvre pour renforcer ou conforter leur pouvoir en utilisant

des moyens de dépendance ou de cooptation qui leur assurent la présence de subordonnées fidèles. Quant à la seconde réaction, celle des personnes considérées comme en bas de l'échelle, elle consiste à chercher à développer des manœuvres leur permettant d'accéder au niveau supérieur, en ayant recours à des phénomènes de coalition ou d'alliance avec d'autres membres de l'organisation qui peuvent être leurs collègues ou leurs supérieurs. Cela conduit à la création d'un système de relations interpersonnelles qui est basé, non plus sur la compétence ou le mérite, mais sur la défense des intérêts particuliers d'un groupe donné au détriment d'un autre. Ceci constitue un penchant naturel qui est plus accentué quand une organisation prend appui sur un système hiérarchique, lorsqu'elle est peu ouverte sur l'extérieur et organisée autour des privilèges. Cette compétition entre individus est d'autant plus forte que, lorsque les ressources dont dispose l'organisation sont non seulement limitées, mais aussi lorsqu'elles sont aux mains d'une minorité qui souhaite conserver son pouvoir et ses avantages.

4.3. Quelques différences entre le leadership et le management

Le leadership et le management sont deux fonctions distinctes mais complémentaires dans la gestion d'une organisation. Le leader est défini comme une personne étant à la tête d'un groupe, qui l'entraîne et le dirige (Sillamy, 2010, p. 164).

Tableau 12.

Les différences entre leader et manager (Kotterman, 2006 ; Petit, 2013)

Leader		Manager	
Missions et rôles du leader		Missions et rôle du manager	
- Établir la direction	- Crée la vision - Explique le projet/sens - Fixe la stratégie	- Planifier et budgéter	- Définit l'agenda - Fixe les dealines/actions - Alloue les ressources
- Aligner les équipes	- Communique les buts - Suscite l'engagement - Bâtit des équipes et des alliances	- Organiser et recruter	- Structure les tâches - Recrute et intègre - Fixe et fait respecter les règles/procédures
- Motiver et inspirer	- Inspire et entraîne, donne de l'énergie - Satisfait de nouveaux besoins	- Contrôler résoudre les problèmes	- Met en place des systèmes d'incitations - Génère les solutions créatives - Prend des actions correctives
- Quoi ? - Pourquoi ? - Qui ?	- Valeurs - Hommes	- Comment ? - Quand ? - Où ?	- Objectifs - Moyens/ressources

5. Harcèlement au travail et leadership/management : son impact

L'approche organisationnelle du harcèlement privilégie les influences du style de management ainsi que celles des conflits et de l'ambiguïté des rôles (Einarsen et al., 1994 ; Notelaers et al., 2010). Selon la littérature, parmi tous les types de leadership destructifs, le leadership laisser-faire est le plus dominant. Le leadership laisser-faire a un lien négatif avec la satisfaction au travail (Judge & Piccolo, 2004), le bien-être des employés (Zineldin & Hytter, 2012 ; Zwingmann et al., 2014) et avec leur performance (Fosse et al., 2019). Le leadership est un élément fondamental pour les organisations. Il favorise la qualité de vie au travail (Salas-Vallina et al., 2020 ; Semedo et al., 2019). Certaines études ont montré que le leadership démocratique ou participatif contribue au bien-être psychologique des salariés, du fait qu'il met les individus au centre des préoccupations et des prises de décisions.

Des études ont également montré la place du leadership dans l'évolution d'une entreprise. Selon la littérature, le style de leadership impacte significativement la satisfaction au travail. Cela a été montré dans l'étude réalisée par Hinse et Mathieu (2021) auprès de 252

employés composés de policiers et de cols bleus canadiens. Les résultats de cette étude ont en effet souligné la présence d'un impact significatif du style de leadership, notamment le style transformationnel. Cet impact semble être plus significatif que celui venant du style transactionnel et laissez-faire.

Laschinger et al. (2015) ont également réalisé une étude au Canada auprès de 1009 nouvelles infirmières diplômées. Les résultats ont montré que le leadership authentique⁶¹ influe sur les dimensions de la vie professionnelle. En effet, un leadership qui inspire et suscite l'engagement de ses partenaires et collaborateurs favorise l'amélioration des conditions de travail, cela va permettre une certaine efficacité au travail, et va ainsi freiner l'évolution de la mauvaise santé mentale. Cette catégorie de leader joue un rôle capital en ce qui concerne l'amélioration ou la création des conditions de travail positives et le renforcement de la confiance des employés, et la réduction du burnout en leur permettant de surmonter les contraintes liées au travail.

L'étude réalisée par Dussault et al. (2017) montre qu'un leader centré sur ses propres priorités (égocentrique) est perçu comme éloigné de ses subordonnés, et cela crée un sentiment de solitude professionnelle chez les salariés. À l'inverse, le leader qui porte une attention à ses subordonnés en reconnaissant et en tenant compte des différences individuelles se rapproche d'eux, et cela diminue le sentiment de solitude professionnelle. La perception des comportements de leadership laissez-faire conduit à une perception de la solitude professionnelle des employés, tandis que la perception de certains comportements adoptés par des leaders, tels que « les comportements de stimulation intellectuelle, de reconnaissance personnelle, de récompense contingente et de gestion par exception » (Dussault et al., 2017, p.194), permet à ce que les employés se perçoivent moins solitaires dans leur lieu de travail.

Par conséquent, nous pouvons conclure que la solitude professionnelle est fonction de la perception que les employés ont des comportements adoptés par leur leader. Un leadership de proximité favorise les relations interpersonnelles susceptibles de diminuer la solitude professionnelle. Le leadership laissez-faire ne favorise pas les relations interpersonnelles et augmente donc la solitude professionnelle. Pour adapter cette étude, nous estimons que si le leadership de proximité est adopté en milieu professionnel, cela va non seulement favoriser les

⁶¹ Le leadership authentique renvoie à un style de leadership où les dirigeants sont perçus comme étant transparents, éthiques, intègres et fidèles à leurs valeurs (Laschinger et al., 2015).

relations interpersonnelles en diminuant la solitude professionnelle, mais il va également favoriser l'engagement au travail, tout en diminuant les intentions de départs.

Robert et Vandenberghe (2021) ont réalisé une étude auprès des employés travaillant dans le secteur des services (banques, assurances, entreprises de télécommunications, etc.) du Québec. Cette étude avait pour objectif d'examiner les liens entre le leadership laisser-faire des superviseurs et l'engagement des employés envers le superviseur, l'organisation, et envers leur satisfaction au travail. Elle examinait également les effets du leadership laisser-faire en fonction des orientations d'objectifs des employés, en l'occurrence des traits individuels qui déterminent le cadre cognitif et émotionnel à partir duquel les individus interprètent les actions de leurs superviseurs. Les résultats de cette étude suggèrent que le leadership laisser-faire impacte négativement la satisfaction au travail des employés, leur engagement envers le superviseur et à l'organisation.

Clain et al. (2021) ont également réalisé une étude portant sur l'impact du leadership participatif sur la réduction de l'incertitude et la satisfaction des besoins psychologiques des conseillers de Pôle Emploi. Cette étude avait pour objectif d'examiner dans quelle mesure le sentiment d'être encadré de manière participative (vs directive) permet d'atténuer l'incertitude chez les salariés et ainsi, permettre l'émergence de facteurs favorables à un fonctionnement psychologique satisfaisant au travail et ce, au sein d'une organisation ayant été plusieurs fois affectée par divers changements organisationnels. Les résultats de cette étude ont montré qu'un leadership participatif serait positivement associé à l'expression d'affects positifs, et facilite la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux.

Les pratiques de leadership et le conflit de rôle prédisent le harcèlement. Ainsi, le harcèlement est plus présent dans des environnements de travail défavorables. Les pratiques de leadership sont importantes dans l'étude du harcèlement moral au travail, du fait qu'elles ont un impact direct sur le harcèlement (Hauge et al., 2011). Elles occasionnent certains facteurs de stress au travail, notamment les facteurs de stress liés au rôle. La manière dont les entreprises sont gérées détermine également si les conditions de travail conflictuelles caractéristiques d'un environnement de travail est favorable au harcèlement et à l'agression sur le lieu de travail. Cependant, le harcèlement ne se produit qu'au sein des organisations tolérant ce type de comportement (Brodsky, 1976). Des études sur le harcèlement sexuel montrent également une différence entre les organisations ne tolérant pas de façon explicite les comportements hostiles, et les organisations ayant une tolérance implicite au type de leadership qui favorise les facteurs de stress liés au rôle et au harcèlement au travail (Pryor & Fitzgerald, 2003).

Les travaux de Francioli et al. (2018) indiquent que la qualité du leadership est fondamentale dans l'établissement des conditions de travail conduisant au harcèlement. Par exemple, le leadership éthique⁶² affecte négativement et significativement la charge de travail, les conditions de travail et le harcèlement au travail (Islam et al., 2019). Les travaux de Nielsen (2013) soulignent que l'importance de recruter, de développer et de former des leaders permet de favoriser non seulement les capacités psychologiques positives, mais aussi les perceptions positives des employés. En effet, selon cette étude, le leadership laisser-faire était lié au risque d'être exposé au harcèlement, tandis que le leadership transformationnel et le leadership authentique étaient associés à une baisse de risque d'être exposé au harcèlement (Nielsen, 2013).

Conclusion

Dans de nombreux pays, notamment en France et au Gabon, le leadership est influencé par divers facteurs économiques, sociaux, politiques et culturels propres à la nation. Il est important de noter que le leadership est un domaine dynamique et en constante évolution, et que les priorités et les approches peuvent changer en fonction des circonstances politiques, économiques et sociales du pays.

Ce chapitre a mis en évidence la notion de management interculturel qui fait référence à la gestion d'équipes, de projets ou d'organisations composées de membres provenant de différentes nationalités ou milieux ethniques et de différentes cultures, avec des normes, des valeurs, des croyances et des styles de communication distincts. Cela implique la prise en compte des différences culturelles, la compréhension des valeurs, des normes et des comportements spécifiques à chaque culture, ainsi que la capacité à favoriser un environnement inclusif et collaboratif. Ainsi, selon Dia (2012), le management africain se caractérise par le style de direction traditionnel et personnel dans lequel l'autorité et le pouvoir de décision sont centrés sur un chef d'entreprise omniprésent. L'auteur estime que ce type de management est la cause de l'échec des entreprises en Afrique, en les rendant non compétitives. L'auteur propose que le management africain devrait, sans rejeter les spécificités culturelles africaines,

⁶² Le leadership authentique renvoie à un style de leadership qui met l'accent sur l'intégrité, la responsabilité et l'adoption de comportements et de décisions conformes aux normes éthiques et morales élevées.

conjuguer la gestion de type occidental, qu'il caractérise par la rigueur, la rationalité et la méthode.

Ce chapitre a également mis en évidence l'infime différence entre le leadership et le management. Ainsi, en termes d'orientation, le leadership est orienté vers la vision, l'inspiration et la direction. Il consiste à influencer et à guider les autres vers l'accomplissement des objectifs et la réalisation de la vision globale de l'organisation. Tandis que le management est davantage orienté vers la planification, l'organisation, la coordination et le contrôle des ressources et des activités pour atteindre des objectifs spécifiques. Concernant la focalisation, le leadership se concentre sur les personnes et la création d'un environnement qui favorise la motivation, l'engagement et le développement des membres de l'équipe. Tandis que le management met l'accent sur les tâches, les processus et les opérations pour assurer l'efficacité et l'efficience des activités quotidiennes. Et concernant les objectifs, le leadership se concentre souvent sur les objectifs à long terme, en élaborant une vision globale et en inspirant les autres à travailler vers la réalisation de cette vision sur le long terme. Tandis que le management est souvent orienté vers les objectifs à court terme, en mettant en œuvre des plans opérationnels et en veillant à ce que les tâches quotidiennes soient réalisées efficacement.

Comme nous l'avons dit plus haut, le harcèlement au travail est un problème sérieux qui a des conséquences graves sur la santé mentale et le bien-être des employés. Le rôle du leadership dans la prévention et la gestion du harcèlement au travail est crucial. En effet, le leader joue un rôle essentiel dans la création d'un environnement de travail sûr, respectueux et inclusif. Son engagement envers la prévention et la gestion du harcèlement envoie un message clair à l'ensemble de l'organisation sur l'importance de ces questions. Cela permet à ce que le harcèlement ne soit pas toléré, et contribue à instaurer une culture d'entreprise saine et sécuritaire. La création d'un environnement de travail sûr nécessite également un soutien solide. En effet, le leadership et le soutien social au travail sont deux aspects essentiels pour favoriser un environnement de travail sain, productif et épanouissant. Cela nous emmène à aborder la notion de soutien social au travail.

Chapitre 6 : Le soutien organisationnel perçu

Introduction

Le concept de soutien social organisationnel tire son origine, d'une part, des critiques faites à l'égard du concept d'engagement organisationnel et, d'autre part, de l'importance de comprendre ce qui est à l'origine de l'engagement au travail d'un salarié (Paillé, 2007). C'est dans cette optique que Eisenberger et al. (1986) ont proposé et opérationnalisé le soutien organisationnel perçu. Le soutien organisationnel perçu est défini comme « la perception globale par l'employé de la mesure dans laquelle l'organisation à laquelle il appartient, valorise ses contributions et se soucie de son bien-être » (Bernaud et al., 2021, p. 46). Le soutien organisationnel constitue donc un élément fondamental du climat de travail du fait qu'il permet aux salariés d'être persuadés qu'ils auront de l'aide de la part de leur organisation quand le besoin se fera sentir.

Le soutien organisationnel perçu est important dans l'étude du harcèlement du fait de ses effets bénéfiques sur les organisations. En effet, des études ont montré que les effets du soutien organisationnel perçu sur les organisations sont bénéfiques du fait qu'ils permettent de réduire le turnover même en situation de harcèlement au travail (Djurkovic et al., 2008).

1. Définitions et approches de la notion de soutien social

1.1. Définitions de la notion du soutien social

Bien que la littérature ne fournisse pas de définition consensuelle sur la notion de soutien social, les auteurs s'accordent tout de même sur son caractère multidimensionnel et proposent plusieurs terminologies pour définir une même dimension. Ainsi, Sarason et al. (1983) ont défini le soutien social comme « l'existence ou la disponibilité de personnes sur lesquelles on peut compter ; des personnes qui nous laissent savoir qu'elles nous aiment, nous apprécient et se soucient de nous » (p. 127). Le soutien social ici renvoie au nombre de personnes que l'on sait capables de nous venir en aide, des personnes qui nous affectionnent et qui se préoccupent de nous. Pour ces auteurs, le nombre de personnes sur qui compter, le niveau de satisfaction et les caractéristiques du soutien que l'on reçoit sont des bases d'un soutien social.

La recherche du soutien social constitue une stratégie d'adaptation à l'exposition aux violences liées au travail (Folkman & Lazarus, 1988). Trois éléments sous-tendent la recherche

du soutien social, notamment la qualité du soutien, la source du soutien et le type du soutien que l'on recherche ou reçoit. Pour Cherba et al. (2019), « le soutien social renvoie à une variété de ressources que l'individu peut mobiliser du fait de son inscription dans un réseau social pour faire face aux difficultés de la vie » (p. 84). Vu sous cet angle, le soutien social est fondamental dans la résolution de certaines difficultés rencontrées dans la vie. Les auteurs ajoutent que « le rôle du soutien social comme facteur influant sur la santé est bien documenté, qu'il s'agisse du bien-être physique ou psychologique des individus » (Cherba et al., 2019, p. 84).

1.2. Approches de la notion de soutien social

Selon la théorie de la conservation des ressources, les individus s'efforcent de conserver leurs ressources dans le but de faire croître leur bien-être, et les symptômes de stress apparaissent lorsque les individus perçoivent ou anticipent une perte de ressources et pensent qu'ils ne seront pas en mesure de gagner des ressources (Hobfoll, 2002).

Plusieurs approches théoriques s'intéressent aux relations entre le travail et les exigences psychologiques qui y sont attachées, notamment la théorie du stress et du coping, celle de la psychodynamique du travail et l'ergonomie. Bien que la notion de contrainte mentale ou exigence psychologique liée au travail soit subjective, ses sources sont multiples, on peut citer entre autres la surcharge de travail, la qualification inadaptée, les relations avec l'entourage professionnel hostile, le manque d'autonomie, les exigences conflictuelles, etc. Ainsi, l'approche proposée par Karasek et al. (1998) est utilisée pour étudier les exigences psychologiques au travail ainsi que leurs effets sur la santé. Les auteurs ont élaboré une échelle à trois dimensions devenue un outil principal de mesure des facteurs psychosociaux au travail. La première dimension fait référence à *la demande psychologique* portant sur les aspects quantitatifs et qualitatifs de la charge psychologique de travail. La deuxième dimension mesure *la latitude décisionnelle* comprenant deux facteurs ou sous-dimensions, à savoir l'utilisation des compétences et l'autonomie décisionnelle. La troisième dimension, celle qui nous intéresse, évalue *le soutien social* au travail à travers le soutien socio-émotionnel et instrumental des relations entre collègues et hiérarchie. Selon ce modèle, l'absence de soutien social au travail expose la santé des individus aux risques. Ce modèle à trois dimensions suggère qu'une personne soumise à des fortes exigences psychologiques, à une faible latitude décisionnelle et à un faible soutien social professionnel est exposée à de fortes contraintes mentales.

En distinguant le soutien social de la hiérarchie à celui des collègues, Karasek et al. (1990) ont suggéré que le soutien social est préalablement professionnel. Le soutien social annexe les comportements visant à perfectionner l'organisation du travail. Le soutien du supérieur renvoie au fait qu'il a cette capacité à promouvoir l'autonomisation, la latitude décisionnelle et la cohésion d'équipe. Quant au soutien des collègues ou de l'équipe, il renvoie à tout comportement favorisant la bonne réalisation des tâches. Il englobe aussi bien le degré d'intégration d'un collaborateur au sein de l'équipe de travail, que l'amitié de certains collègues.

1.3. Le soutien : un concept multidimensionnel

Le soutien est considéré comme un concept multidimensionnel du point de vue de ses formes et de ses ressources (House, 1983). Il peut être présenté en quatre formes, notamment le soutien émotionnel, instrumental, informationnel et le soutien d'appréciation.

- Soutien émotionnel : Cela implique la disponibilité d'une écoute empathique, de conseils et de réconfort en cas de difficultés personnelles ou professionnelles. Il s'agit de la dimension affective du soutien social, dans laquelle les collègues ou les supérieurs sont présents pour soutenir émotionnellement les employés en cas de besoin.

- Soutien instrumental : Ce type de soutien concerne les ressources matérielles, les informations et les conseils pratiques qui sont mis à disposition pour aider les employés à accomplir leurs tâches, et à résoudre les problèmes liés à leur travail. Il s'agit de fournir des moyens concrets pour faciliter la réalisation des objectifs professionnels.

- Soutien d'information : Il consiste à fournir des informations pertinentes, des conseils et des feedbacks constructifs pour aider les employés à mieux comprendre leur environnement de travail, les attentes de leur poste et les moyens de s'améliorer dans leur rôle professionnel. Cela peut inclure des conseils sur les tâches spécifiques, les compétences nécessaires ou des suggestions pour résoudre des problèmes liés au travail.

- Le soutien d'appréciation : Il correspond à « la reconnaissance manifestée à une personne lors de la réalisation d'une action ou d'un résultat » (Ballesteros Leiva et al., 2016, p. 5).

Ces quatre éléments du soutien social sont cruciaux pour le bien-être et la performance des employés. Ils contribuent à créer un environnement de travail favorable, où les individus se sentent soutenus, valorisés et capables de surmonter les défis professionnels et personnels. Un

bon équilibre entre ces formes de soutien peut avoir un impact positif sur la satisfaction au travail, la productivité et la rétention des employés.

Les sources de soutien sont internes ou externes à l'entreprise. Concernant les sources internes, Ayman et Antani (2008) en ont identifié trois : les responsables hiérarchiques, les collègues et l'organisation. Le soutien des responsables hiérarchique se traduit par un soutien émotionnel qui se manifeste à travers l'empathie et l'écoute qu'un supérieur hiérarchique va exprimer. Concernant le soutien des collègues, il se manifeste dans le cadre informel à travers la transmission d'informations et de renseignements. Il se manifeste aussi à travers l'empathie et l'écoute qu'expriment les collègues. Étant donné que les collègues rencontrent les mêmes difficultés et ont les mêmes fonctions, ils sont mieux aguerris et ont une connaissance de l'environnement et des facteurs de stress qui y sont. Cela favorise leur possibilité d'apporter le soutien émotionnel aux collègues qui en ont besoin (Ayman & Antani, 2008 ; Ray & Miller, 1994). Et enfin, le soutien de l'organisation se traduit par la culture de gestion et par les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines. Ce soutien de l'organisation consiste à fournir aux travailleurs des ressources en matière d'informations, de logistique et d'instruments. Ces ressources mises à la disposition des travailleurs vont leur permettre de mener à bien leurs tâches. Selon Valcour et al. (2011), le soutien de l'organisation est perçu comme signe de respect à l'égard de l'employé, et cela engendre un sentiment de réciprocité (Gouldner, 1960).

2. Harcèlement au travail et soutien social

Selon Chan (2007), la recherche du soutien social protège les personnes victimes des sources extérieures de stress à travers les informations apportées. Cette recherche de soutien social contribue également à améliorer les capacités individuelles permettant de tenir lorsque surgissent les situations de stress (Karaca et al., 2019 ; Singh et al., 2019).

Le manque de soutien social pourrait engendrer de nombreuses conséquences dont des violences sur la santé mentale et physique des victimes (Lazarus & Folkman, 1984). Les employés se sentent moins stressés lorsque le soutien social est praticable dans leur lieu de travail (Dhar & Dhar, 2010). Le soutien social est source du bien-être psychologique (Ntsame Sima, 2012) dans la mesure où lorsqu'un salarié ou employé est soutenu par ses collègues et par son supérieur, cela lui procure une certaine satisfaction et il se sentira ainsi épanoui.

Dans une étude réalisée auprès d'un échantillon de 274 salariés d'une centrale nucléaire de la région ouest de la France, Bernaud et al. (2016) mettent en évidence les éléments susceptibles d'expliquer l'efficacité des équipes de travail au sein des organisations. L'échantillon de cette étude était composé de 86 % d'hommes et 14% de femmes dont la tranche d'âge majoritaire était comprise entre 45-55 ans (46 %). 44% de l'échantillon étaient des cadres, 31% étaient des agents de maîtrise et 25% étaient des agents d'exécution. L'étude montre que la compréhension managériale et le soutien des collègues justifient l'efficacité des équipes de travail. Les résultats de l'étude ont montré que, pour les agents d'exécution, le soutien organisationnel et le soutien des collègues sont perçus comme facteurs susceptibles de prédire l'efficacité au travail, tandis que pour les agents de maîtrise, c'est la compréhension managériale et le soutien des collègues chez les cadres (Bernaud et al., 2016).

Jeoffrion et al. (2015) ont également réalisé une étude auprès de 424 salariés français issus des régions Pays de la Loire et Nord-Pas-de Calais. Cette étude, portant sur les liens entre harcèlement moral au travail et burnout, visait la compréhension des relations entre le harcèlement moral au travail et le burnout, en considérant les formes d'injustice et le manque de soutien social comme étant des antécédents. Ainsi, les résultats de cette étude révèlent que la perception de l'injustice et l'absence de soutien organisationnel exposent les employés au harcèlement et au burnout. Aussi, l'exposition au harcèlement conduit à un épuisement professionnel. Cela dit, un employé qui perçoit une certaine injustice dans son milieu de travail et qui ne bénéficie d'aucun soutien, ni de la part de ses collègues, ni de son supérieur, est vulnérable au harcèlement moral. En effet, l'exposition au harcèlement moral rend vulnérable au burnout. Ils estiment que « là où les relations et les formes de soutiens entre collègues sont encouragées, où les supérieurs apportent reconnaissance et soutien, le bien-être augmente et les risques diminuent » (p. 1).

Par ailleurs, une étude portant sur les risques de violences externes au travail et facteurs de protection a été réalisée en France par Gilbert et al. (2021) auprès de 447 personnes dont l'échantillon final était de 418. Cet échantillon final était composé de 304 femmes dont l'âge moyen était de 38.58 ans et de 114 hommes dont l'âge moyen était de 41.43 ans. Tous ces participants étaient recrutés à l'aide d'un réseau social. La plupart d'entre eux étaient en activité professionnelle et d'autres étaient étudiants. L'étude avait pour but d'examiner les relations pouvant exister entre les niveaux d'exposition à des risques de violences externes au travail et les niveaux de recherche de soutien social. Elle avait également pour but d'évaluer si la participation à une formation relative à la gestion des conflits augmenterait la perception des

participants concernant leur capacité à gérer ces mêmes situations. Les résultats de cette étude ont montré qu'il existe une influence du niveau d'exposition aux risques de violences externes sur les comportements de recherche de soutien social. Ainsi, pour ces auteurs, l'exposition aux risques, notamment les risques externes au travail, conduit à une recherche de soutien social. Des personnes exposées aux risques liés au travail sont plus à la recherche d'un soutien social. Le soutien social dépend donc de l'exposition aux risques liés au travail. Le soutien des collègues, le soutien du supérieur sont associés aux incivilités au travail (Cloutier & Marchand, 2016). Cloutier et Marchand (2020) ont également réalisé une étude au Québec qui visait à comprendre le lien entre l'identité professionnelle et les agressions basées sur le sexe et le genre dans les métiers spécialisés de la construction et du secteur manufacturier. Les analyses de régression multiniveaux de ces auteurs ont montré l'identité professionnelle ainsi que sa fragilisation comme des éléments susceptible de conduire aux agressions. Par exemple un faible soutien social ainsi qu'une faible intégration des différences dans une équipe peuvent conduire aux agressions (Cloutier & Marchand, 2020).

Conclusion

Le soutien est important au sein des organisations de travail, qu'il s'agisse du soutien des collègues, de la hiérarchie ou de l'organisation. Ce chapitre a en effet mis en évidence toute son importance. Nous pouvons ainsi retenir que le soutien social peut prendre plusieurs formes, notamment le soutien émotionnel, le soutien informationnel, le soutien instrumental et le soutien d'appréciation. Sur le lieu de travail, il peut provenir des collègues, des responsables hiérarchiques et de l'organisation à travers des pratiques de gestion, l'empathie, l'aide, les conseils, la communication des informations et de renseignement, etc.

Ainsi, le soutien social au travail est associé à de nombreux avantages pour les employés, tels que la réduction du stress, l'augmentation de la satisfaction au travail, la promotion de l'engagement et l'amélioration du bien-être général. Il peut également influencer positivement la productivité et la performance des individus, ainsi que la cohésion et la collaboration au sein de l'équipe.

Des travaux ont permis de mettre en relation le soutien et le harcèlement au travail. Nous retenons ainsi qu'un environnement de travail qui favorise le soutien social peut contribuer à réduire les cas de harcèlement au travail. Le soutien social au travail pourrait jouer un rôle

crucial dans la prévention du harcèlement. Lorsque les employés se sentent soutenus et valorisés par leurs collègues et leurs supérieurs, ils sont plus enclins à signaler les comportements de harcèlement s'ils en sont témoins ou victimes. Un environnement de travail où le soutien social est encouragé peut créer une culture qui ne tolère pas le harcèlement et qui encourage les employés à dénoncer les incidents. Et, en cas de harcèlement, le soutien social joue un rôle essentiel pour les victimes. Le fait de savoir qu'ils peuvent compter sur le soutien de leurs collègues et de leurs supérieurs peut aider les employés à surmonter les effets négatifs du harcèlement, à se sentir moins isolés et à avoir la confiance nécessaire pour signaler les incidents.

Chapitre 7. Problématique générale, hypothèses et design de la recherche

Les exigences du monde du travail sont sans cesse en croissance, et exercent une grande influence sur la qualité de vie des salariés. Ces exigences, qui leur sont imposées, contribuent en effet à la souffrance à laquelle font face les salariés (Ughetto, 2007). D'ailleurs, Lhuilier et Litim (2009) soulignent que le rapport entre travail et santé n'est pas une question nouvelle. Cela nous a conduit à nous intéresser à la question relative aux conséquences du harcèlement en milieu professionnel. En effet, le harcèlement au travail est un phénomène qui continue de se répandre et de faire de nombreuses victimes malgré les dispositions prises par l'organisation internationale du travail (OIT), qui a mis en place des recommandations permettant d'assurer la sécurité et la santé au travail en prenant en compte le harcèlement au travail. Il s'agit de la convention n° 155 de 1981 portant sur la sécurité et la santé des travailleurs, la convention n°187 de 2006 portant sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail ainsi que la convention n°190 du 25 juin 2019 relative à l'élimination de la violence et du harcèlement dans le monde du travail.

Selon la Convention n°190⁶³ :

L'expression violence et harcèlement dans le monde du travail s'entend d'un ensemble de comportements et de pratiques inacceptables, ou de menaces de tels comportements et pratiques, qu'ils se produisent à une seule occasion ou de manière répétée, qui ont pour but de causer, causent ou sont susceptibles de causer un dommage d'ordre physique, psychologique, sexuel ou économique, et comprend la violence et le harcèlement fondés sur le genre. (Organisation Internationale du Travail, 2019, Article 1).

Les textes de loi sur le harcèlement varient selon l'environnement réglementaire de chaque pays mais, concernant le harcèlement au travail, une reprise de certains éléments de la Convention n°190 est faite par l'OIT dans le cadre de l'élimination du harcèlement dans le monde du travail. Bien que les termes sont différents d'une juridiction à l'autre et selon les contextes, néanmoins, les expressions les plus répandues sont « violence, harcèlement, intimidation, harcèlement moral collectif, agression et comportement abusif » (Bureau

⁶³ Convention relative à l'élimination de la violence et du harcèlement dans le monde du travail entrée en vigueur le 25 juin 2021.

international du travail, 2022, p. 11). Selon cette même convention, le harcèlement au travail constitue une violation des droits humains car il porte atteinte aux personnes, mettant en péril l'égalité des chances. Les comportements de harcèlement sont de ce fait intolérables et inharmonieux avec le travail décent.

D'après le Bureau international du travail (2022), le harcèlement renvoie à un ensemble d'agissements et de conduite visant à nuire à une personne, produisant ainsi un environnement de travail hostile et des conséquences graves. Ces comportements de harcèlement peuvent être d'ordre physique, psychologique et même sexuel. Leurs manifestations prennent plusieurs formes, notamment la forme verbale ou non, la forme écrite (à travers les réseaux sociaux, les médias, etc.). Les technologies de l'information et de la communication favorisent en effet la propagation du phénomène de harcèlement. C'est une situation qui débute de façon anodine et se développe dans le temps allant jusqu'à tout type d'agressions (physique, psychologique et sexuelle) qui constitue une infraction pénale. Les situations de harcèlement surviennent généralement suivant deux origines : externe et interne. Le harcèlement d'ordre interne provient des collègues, des supérieurs hiérarchiques, des subordonnés. Le harcèlement de type externe, quant à lui, provient des personnes tierces à savoir « des clients, des patients ou des membres du public » (Bureau international du travail, 2022).

Cependant, la mesure du degré de harcèlement demeure difficile car peu de victimes ont le courage de s'exprimer sur cette expérience sensible et parfois sombre de leur vie. La honte, le sentiment de culpabilité, le manque de confiance dans les institutions, la crainte d'avoir une mauvaise réputation, ainsi que le fait de penser que parler est une perte de temps sont autant d'éléments qui plongent les victimes dans un mutisme et les empêchent de s'exprimer (Bouteyre & Vitale, 2006 ; Von Strachwitz, 2002). L'objectif de cette thèse consiste à mesurer les effets que peut avoir le harcèlement au travail (harcèlement moral et harcèlement sexuel) sur l'employabilité des salariés français et gabonais, et sur leur capacité à concilier leur vie professionnelle et leur vie privée. Cette recherche vise aussi à vérifier le rôle joué par la culture, le leadership, le soutien social et les caractéristiques sociodémographiques.

Le chapitre 1 de cette recherche a mis en évidence la prévalence du harcèlement en contexte de travail et montre l'importance de s'intéresser à ce concept au vu de sa prévalence. Le chapitre 2 présente les définitions du harcèlement, ses origines et ses conséquences tant individuelles qu'organisationnelles.

Ainsi, avant de présenter les conséquences ou l'impact du harcèlement sur l'employabilité et l'interface travail-famille, nous avons jugé utile de mener une étude exploratoire ayant pour objectif de comparer les représentations et perceptions des salariés français et gabonais concernant le harcèlement sur le lieu de travail. Cette première étude (Étude 1) avait pour but d'investiguer la manière dont des salariés français et gabonais perçoivent le « harcèlement en milieu professionnel ». Elle supposait qu'il existerait une différence dans les représentations du harcèlement au travail entre les salariés français et gabonais.

Les résultats fondés sur une tâche d'associations libres ont permis d'observer principalement des différences dans les fréquences des mots et expressions, ainsi que dans le poids des catégories sémantiques. Cette étude valide l'hypothèse selon laquelle le contexte culturel influe sur la perception du harcèlement, comme l'ont montré plusieurs études (Brassel et al., 2019 ; Limpaphayom et al., 2006 ; Maamri et al., 2020) . Les salariés français de notre échantillon ont une perception du harcèlement au travail beaucoup plus orientée vers le harcèlement moral tandis que pour les salariés gabonais de notre échantillon, le harcèlement au travail est principalement lié au harcèlement sexuel. Ces résultats nous ont donc conduits à aborder le harcèlement sous ses deux formes : moral et sexuel. Ils nous ont également conduits à intégrer les concepts de valeurs culturelles mais aussi de leadership, car ils constituent des éléments de comparaison France-Gabon dans le but d'évaluer les effets du harcèlement sur l'employabilité et sur la conciliation travail-famille.

Partant de là, nous nous sommes demandé comment le harcèlement, qu'il soit moral ou sexuel, peut impacter l'employabilité via les relations professionnelles des victimes, leurs réseaux⁶⁴ et leurs références⁶⁵ (Étude 2, Axe 1). Le harcèlement constitue en effet un obstacle pour l'atteinte des objectifs personnels et ternit la réputation professionnelle, puis les réseaux professionnels et les références. Être victime de harcèlement peut ainsi constituer un frein pour l'avenir professionnel, car cela pourrait rendre les employeurs réticents en pensant qu'une victime de harcèlement ne serait pas en mesure de s'adapter à un environnement sain et productif.

Par ailleurs, Nimmi et al. (2022) montrent que le harcèlement moral a une influence négative et significative sur l'employabilité perçue et sur l'engagement des travailleurs. En effet, des personnes victimes peuvent souffrir de dépression, de stress, d'anxiété et de troubles

⁶⁴ Les réseaux professionnels renvoient ici aux bonnes relations qui contribuent à l'épanouissement et à la croissance d'un salarié.

⁶⁵ Les références font allusion aux personnes à contacter, personnes sur qui on peut compter en cas de besoin.

de l'adaptation qui sont susceptibles de nuire à leur capacité à trouver un emploi et à le conserver. Des personnes exposées aux comportements de harcèlement moral et/ou sexuel peuvent subir des dommages psychologiques et physiques. Ces dommages seraient susceptibles d'affecter leur employabilité en entraînant par exemple une hausse d'absentéisme, une baisse de la productivité, un manque de motivation et une baisse d'engagement. Tous ces effets négatifs ont des répercussions sur le potentiel d'emploi des personnes victimes de harcèlement, et cela constitue un obstacle quant à leur performance et à leur capacité à trouver un emploi ou à le maintenir, et même à progresser dans leur carrière. Ceci suppose que le harcèlement (moral et sexuel) constitue un frein à l'employabilité. Ainsi, nous pouvons avancer l'hypothèse selon laquelle le harcèlement⁶⁶ affecte négativement et significativement l'employabilité (**hypothèse 1**).

Nimmi et al. (2022) ont montré également que l'estime perçue et/ou reçue modère le lien entre le harcèlement et l'employabilité perçue. Ainsi, l'opinion favorable que l'on reçoit des autres pourrait atténuer les effets du harcèlement sur l'employabilité. Nous pouvons ainsi dire que les effets du harcèlement seront plus intensifiés pour un employé n'ayant pas une estime de soi positive résultant de son organisation de travail ou lieu de travail, c'est-à-dire un salarié sous-évalué par son organisation⁶⁷, à qui l'on accorde pas/peu d'importance ou qui est peu considéré dans son organisation, et qui ne bénéficie donc d'aucun soutien de son organisation (ses pairs ou collègues, son supérieur hiérarchique). En effet, les travaux de Van Dam (2004) mettent en évidence le lien positif entre le soutien du supérieur hiérarchique et le développement de l'employabilité des salariés. D'autres études ont mis l'accent sur l'importance du soutien des pairs dans le développement professionnel des salariés (Higgins & Kram, 2001). Par conséquent, si le soutien social contribue au développement de l'employabilité et favorise le développement professionnel, alors nous pouvons supposer qu'il modère positivement les effets du harcèlement sur l'employabilité (**hypothèse 2**).

De plus, des études montrent que le leadership aurait une influence sur les dimensions de la vie professionnelle (Hauge et al., 2013 ; Laschinger & Fida, 2014 ; Laschinger et al., 2015) et serait l'un des facteurs organisationnels qui constituerait le terreau du harcèlement (Carroll et al., 2012). Par exemple, selon Semedo et al. (2019) et Salas-Vallina et al. (2020), un « bon » leader favorise la qualité de vie au travail. *A contrario*, le leadership laisser-faire serait négativement lié à la satisfaction au travail (Judge & Piccolo, 2004), au bien-être (Zineldin &

⁶⁶ Il s'agit ici du harcèlement moral et sexuel.

⁶⁷ A travers son supérieur hiérarchique et ses collègues.

Hytter, 2012 ; Zwingmann et al., 2014) et à la performance des salariés (Fosse et al. 2019). Il est donc important de s'interroger sur le rôle du leadership ou de se demander quels styles de leadership sont à promouvoir dans les organisations car le leadership est aujourd'hui perçu comme un levier de développement des organisations et de la société (Guillon & Schott, 2017). Cependant, peu d'études en psychologie du travail s'intéressent au leadership transformatif alors que ce type de leadership favorise le bien-être et la réussite, car il est axé sur la justice sociale, l'équité, l'inclusion, et l'excellence (Shields & Hesbol, 2020). Ainsi, ce type de leadership pourrait être un modèle pour les entreprises soucieuses non seulement du bien-être des employés mais également de son bon fonctionnement. Ceci nous conduit à estimer que le leadership transformatif sera un modérateur du lien entre le harcèlement et l'employabilité (**hypothèse 3**).

En fin, il est important de tenir compte des facteurs contextuels et de la diversité culturelle dans l'étude des liens entre harcèlement et employabilité, car les valeurs culturelles ont des répercussions sur les pratiques managériales nationales (Hofstede, 1984, 1994, 2001). Ainsi, des études montrent que les facteurs contextuels (Boisselier, 2019) et la diversité culturelle (Delaye et al., 2011) influent sur l'employabilité. Ceci nous a conduite à intégrer la variable "valeurs culturelles" dans l'étude des liens entre le harcèlement et l'employabilité afin de tester leur possible effet modérateur, et de voir si cet effet varie entre la France et le Gabon. Nous posons ainsi l'hypothèse selon laquelle les valeurs culturelles modèrent le lien entre le harcèlement et l'employabilité (**hypothèse 4**).

Ce premier axe de l'étude 2 nous a conduite à nous interroger sur la question de la conciliation vie privée-vie professionnelle, qui constitue le second axe de cette étude (Étude 2, Axe 2). On s'est demandé comment des personnes affectées par le harcèlement concilieront vie professionnelle et vie familiale.

En effet, la conciliation vie privée-vie professionnelle est une problématique importante pour les salariés, les organisations et pour la société en général (Sousa et al., 2020). Les conséquences du harcèlement pourraient générer ou augmenter le conflit entre les sphères travail et famille, en ce sens que les personnes exposées au harcèlement auront du mal à concilier ces deux sphères de la vie. Le harcèlement pourrait augmenter les effets négatifs et diminuer les effets positifs du travail sur la sphère de la vie privée ou familiale des salariés.

Les conséquences du harcèlement sur la santé, la performance, la productivité et le bien-être de façon générale se répercuteraient en effet sur la vie familiale. Ainsi, le harcèlement

affecterait négativement la conciliation vie privée-vie professionnelle du fait que ses conséquences pourraient porter atteinte aux performances professionnelles, à la santé mentale des victimes, et par conséquent affecteraient la vie familiale de ces salariés. Étant donné que les personnes exposées au harcèlement seraient soumises à la dépression, à l'anxiété, à l'irritabilité et au sentiment d'échec, cela engendrerait un manque de contrôle des salariés (Hansen et al., 2021), des problèmes de concentration sur leur travail mais aussi sur leur vie familiale. Le manque de sentiment d'efficacité personnelle et le manque de confiance en soi qui résulteraient du harcèlement engendreraient à leur tour un sentiment d'insécurité au travail et à son domicile. De même, les personnes victimes de harcèlement pourraient souffrir de troubles du sommeil, ce qui est susceptible d'affecter leur concentration aussi bien sur le plan familial que professionnel (Van Hooff et al., 2006). Ainsi nous postulons que le harcèlement est négativement et significativement lié à la conciliation vie privée-vie professionnelle (**hypothèse 5**).

Par ailleurs, des études montrent l'importance du soutien social dans les situations stressantes (Ramadoss & Rajadhyaksha, 2012) dans la mesure où il est perçu comme une ressource active (Marchand & Vandenberghe, 2015). Selon Pierce et al. (1997), le soutien social constituerait un élément modérateur en ce sens qu'il permet d'atténuer l'intensité des situations complexes à travers un effet tampon. Le soutien social permettrait donc de réduire les facteurs de stress, et cela pourrait également réduire les effets du harcèlement sur la conciliation vie privée-vie professionnelle (Carlson & Perrewé, 1999). Ainsi, nous formulons l'hypothèse selon laquelle, le soutien social modère l'intensité de l'effet du harcèlement sur la conciliation vie privée-vie professionnelle (**hypothèse 6**).

De plus, la compréhension et la promotion de la conciliation vie privée-vie professionnelle constituent des priorités pour les dirigeants et les gouvernements (Rajadhyaksha et al., 2020). Des études antérieures mettent en évidence le lien entre la conciliation vie privée-vie professionnelle et le leadership. Bien qu'il s'agisse du leadership féminin, l'étude réalisée par Boukar et Habiba Mal (2020) a montré que la conciliation vie privée-vie professionnelle, le manque de considération de la part des collègues et la non valorisation des compétences constituent un obstacle à l'exercice de ce leadership. Ainsi, nous supposons que le leadership pourrait être un élément modérateur du lien entre le harcèlement et l'employabilité (**hypothèse 7**).

Selon Korabik et al. (2017), l'expérience des employés concernant la conciliation vie privée-vie professionnelle différerait selon les cultures. Ainsi nous pouvons émettre l'hypothèse

selon laquelle les valeurs culturelles modèrent la relation entre le harcèlement et la conciliation vie privée-vie professionnelle (**hypothèse 8**).

Influence des variables sociodémographiques

Selon Poilpot-Rocaboy et Allouche (2003, 2006), les variables sociodémographiques telles que la taille de l'établissement, le secteur d'activité, le sexe, l'âge, l'ancienneté, la catégorie socio-professionnelle (CSP), le statut de l'emploi et la fonction exercée sont des variables pouvant influencer le harcèlement au travail, notamment le harcèlement moral. De même, les résultats de l'étude réalisée par Cloutier et Marchand (2016) montrent que le genre et l'âge sont associés au harcèlement sexuel. Aussi, les heures de travail et le secteur tertiaire seraient associés aux incivilités sur le lieu de travail. En 2020, ces mêmes auteurs (Cloutier & Marchand, 2020) ont montré que les agressions seraient positivement associées au genre et à l'âge. Par exemple, le fait d'être une femme est positivement associé au harcèlement physique et sexuel, et le fait d'avoir un âge plus avancé est positivement associé aux agressions physiques. C'est ce qui ressort également du nouveau rapport de l'Organisation Internationale du Travail (2021). En effet, d'après ce rapport, les jeunes et plus précisément les jeunes femmes seraient les plus exposées au harcèlement de type sexuel.

Ces études nous conduisent à nous interroger sur l'effet des variables sociodémographiques sur le lien entre harcèlement et employabilité, d'une part, et entre harcèlement et conciliation vie privée-vie professionnelle, d'autre part. Ainsi, nous pouvons avancer que les variables sociodémographiques modèrent le lien entre le harcèlement et l'employabilité (**hypothèse 9**), d'une part, et la conciliation vie privée-vie professionnelle (**hypothèse 10**), d'autre part. La Figure 10 ci-dessous présente le modèle hypothétique général des deux axes de l'étude 2.

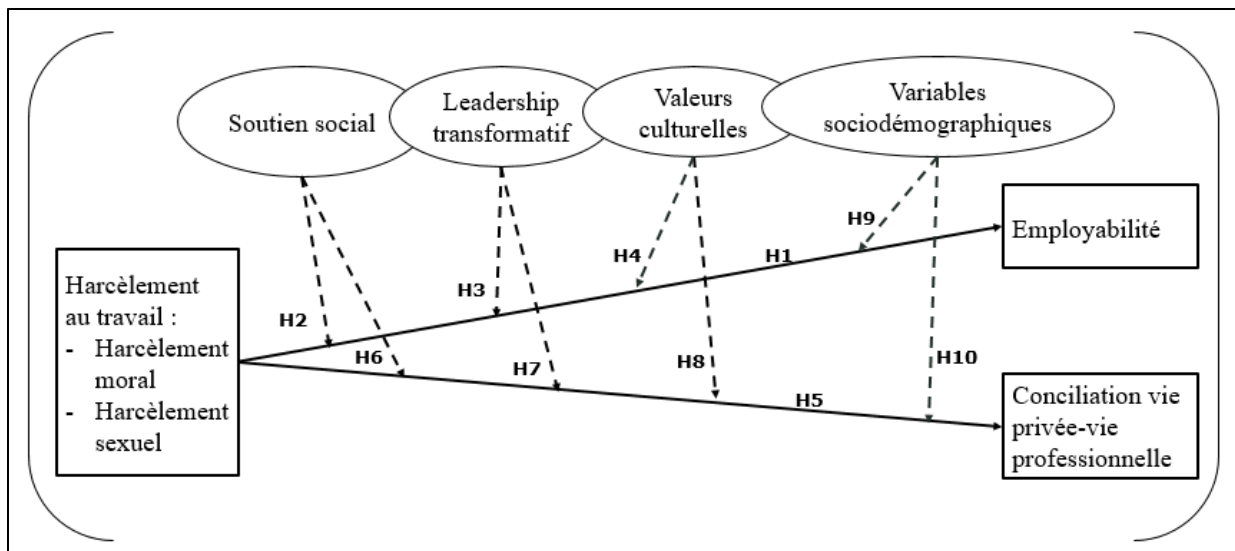


Figure 11 : Modèle hypothétique de l'étude 2 : Effets du harcèlement sur l'employabilité et sur la conciliation vie privée-vie professionnelle : Rôle modérateur du soutien social, du leadership, des valeurs culturelles et des caractéristiques sociodémographiques.

Le premier axe s'intéresse aux effets du harcèlement au travail sur l'employabilité en étudiant le rôle modérateur du soutien social, du leadership, des valeurs culturelles et des variables sociodémographiques (âge, sexe, ancienneté, niveau de formation, secteur de la structure, etc.), et compare les résultats obtenus dans les deux contextes gabonais et français. Le second axe, quant à lui, s'intéresse aux effets du harcèlement au travail sur la conciliation vie privée - vie professionnelle à travers les conflits et les enrichissements, en étudiant le rôle modérateur du soutien social, des valeurs culturelles et des variables sociodémographiques (âge, sexe, ancienneté, heures de de travail, nombre de personnes à charge, situation familiale, secteur de la structure, etc.) dans la relation harcèlement et conciliation travail-famille.

Notons que les conséquences du harcèlement au travail sur les employés sont peu connues dans le contexte professionnel gabonais. Cela résulte du mutisme des victimes qui ont peur des représailles si elles venaient à en parler. Ceci justifie notre intérêt d'aborder ce phénomène afin de prévenir les salariés, les managers et le gouvernement sur la dangerosité du harcèlement en milieu professionnel gabonais et français. Cependant, nous tenons à préciser que le but final de cette thèse n'est pas de chercher à savoir quel est le meilleur contexte de travail entre la France et le Gabon, mais de contribuer à l'enrichissement de connaissances tant en France qu'au Gabon. Comme l'ont montré les résultats de l'étude de Korabik et al. (2017), il n'y a pas de culture unique pouvant être considérée comme la meilleure en matière de conciliation travail-famille. Ainsi, nous faisons une étude comparative dans la mesure où cela

est une opportunité de recherche. En effet, étant étudiante gabonaise faisant sa thèse en France, nous nous sommes retrouvée entre deux pays différents, ce qui dit deux contextes de vie et de travail différents. Nous avons estimé que c'est aussi une richesse, pour la recherche scientifique, d'exploiter notre thématique dans ces deux environnements afin de voir comment les mesures similaires sur les conditions de travail sont perçues, et quelles sont les spécificités, les similarités, les divergences et les préconisations pour chaque contexte culturel et national étudié. Ainsi, nous nous appuyons sur le leadership et les valeurs culturelles pour analyser cela.



**DEUXIEME PARTIE : ÉTUDE EMPIRIQUE,
MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS**

Chapitre 8 : Étude 1, étude exploratoire : harcèlement au travail, de quoi parle-t-on ? Perceptions du harcèlement en milieu professionnel : comparaison France- Gabon.

Introduction

Le harcèlement est défini par Leymann (1996) comme étant la manifestation régulière, sur une longue durée, de toute conduite malveillante, d'une personne ou d'un groupe de personnes envers une autre. Ces conduites sont relevées dans tout lieu où se tissent des relations notamment à l'école, au travail, au quartier, etc. Le harcèlement sur le lieu de travail se définit comme « toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail. » (Hirigoyen 1998, p. 55).

Le harcèlement en milieu de travail est un problème scientifique et sociétal qui est présent partout et qui de nos jours revêt un intérêt mondial (Nielsen & Einarsen, 2018). Ce phénomène est encadré par la loi tant en France qu'au Gabon. La France a défini deux textes de loi distincts. Le premier, édicté en 2002, porte sur le harcèlement moral au travail, le second, édicté en 2012, porte sur le harcèlement sexuel. Le Gabon, tout comme la France, présente deux textes de loi qui encadrent le harcèlement au travail. Le premier, édicté en 2016, porte sur la lutte contre le harcèlement en milieu professionnel et le second texte, édicté en 2021, porte sur le code du travail en république gabonaise. Ainsi, cette première étude exploratoire nous permettra de choisir le ou les types de harcèlement que nous aborderons dans la suite de ce travail de thèse. Elle nous permettra ainsi de bien choisir le type d'outil adapté aux perceptions des différentes populations (France-Gabon).

1. La perception du harcèlement selon les pays

La littérature autour du concept de harcèlement révèle que le harcèlement, qu'il soit moral ou sexuel, constitue un véritable problème sociétal et mondial (Adams et al., 2019). En référence à Moscovici (1961), la représentation d'un phénomène émane de la structure de la société dans laquelle il évolue. De ce fait, pour comprendre comment les personnes évoluant dans la sphère professionnelle appréhendent ce phénomène, des études ont été réalisées.

1.1. Harcèlement moral au travail

En 2007, Doutré a réalisé, auprès de 101 salariés, une étude qui visait à comprendre les éléments mis en jeu dans la perception du harcèlement moral au travail ainsi que leurs liens avec les stratégies identitaires que les individus utilisent. L'auteure estime que les éléments constitutifs de la représentation sociale sur le HMT des hommes seraient différents de ceux des femmes. Les résultats de l'étude ont en effet révélé que les éléments tels que le dysfonctionnement des relations humaines dans l'équipe de travail, l'abus de pouvoir, le mépris, le déni de la valeur professionnelle, le déni de la valeur humaine, quelque chose qui a pour but de blesser, et l'intimidation constituent les caractéristiques du noyau central de la représentation sociale du HMT. Ces résultats ont également révélé que les hommes et les femmes ont une perception distincte du harcèlement moral au travail. En effet, l'étude a révélé que les femmes perçoivent le HMT comme « une atteinte à l'identité humaine » et à leur propre identité en tant que femme, tandis que les hommes le perçoivent comme une atteinte à leur identité professionnelle (Doutré, 2007, p. 421). Cela montre que les hommes perçoivent le harcèlement comme un élément perturbateur de leur vie professionnelle tandis que pour les femmes, c'est un élément qui touche l'estime de soi. Concernant les agresseurs, les supérieurs hiérarchiques sont perçus comme les auteurs du harcèlement moral au travail.

Par ailleurs, une autre étude réalisée en Turquie auprès de 280 instructeurs avait pour objectif de détecter les comportements perçus comme du harcèlement moral par les instructeurs affectés dans des établissements d'éducation spéciale (Aydan et al., 2012). Les résultats de la présente étude ont montré que la majorité de personnes (67,5%) perçues comme adoptant des comportements de *mobbing* sont les gestionnaires, et la plupart d'entre eux (67,5%) ont entre 23 et 35 ans. Les comportements de harcèlement sont moins observés parallèlement à l'augmentation de l'âge entre 36 et 48 ans (22,9%), tandis qu'il diminue pour les 49 ans et plus. Il a également été détecté que les individus qui sont perçus comme adoptant couramment des comportements de *mobbing* (61,1%) sont ceux qui travaillent dans le même établissement depuis moins de 5 ans. L'étude révèle que les jeunes sont plus enclins à présenter des comportements de harcèlement moral et aussi ces comportements sont plus fréquents chez les managers (Aydan et al., 2012). Les perceptions que les employés ont du harcèlement influent sur leur motivation (le stress et la performance), et cela s'étend sur la productivité et l'efficacité organisationnelle (Yıldırım & Uysaloglu, 2012). Cela voudrait dire que la motivation des employés serait influencée par les perceptions que les employés ont du harcèlement. Et cette motivation a des répercussions sur la productivité et aussi sur l'efficacité au travail.

Une autre étude réalisée en Turquie auprès de 100 employés d'une entreprise de logistique avait pour objectif de voir si la perception du harcèlement moral au travail diffère en fonction des caractéristiques démographiques des employés et du type d'emploi. Les auteurs estimaient qu'il existerait des différences significatives dans les perceptions de *mobbing* des employés dans l'entreprise étudiée en fonction de leur sexe (H2), de leur âge (H3), de leur ancienneté dans l'entreprise (H4), de leur niveau d'éducation (H5) et de leurs titres / postes (H6). Certaines hypothèses ont été infirmées : les caractéristiques démographiques ainsi que le type d'emploi n'ont aucun effet sur la perception de harcèlement dans cette entreprise de logistique (Yıldırım & Uysalolu, 2012).

Dans la même visée, une étude portant sur l'effet de la perception de l'intimidation au travail sur les symptômes psychologiques a été réalisée en Turquie (Duru et al., 2018). L'étude avait pour objectifs non seulement de déterminer l'ampleur des perceptions de harcèlement moral au travail (intimidation), d'évaluer les variables considérées comme associées, mais aussi de déterminer l'effet de ces perceptions d'intimidation en milieu de travail sur les symptômes psychologiques. L'échantillon de cette étude était composé de 355 personnes ayant travaillé à la Faculté de médecine, soient 238 (67%) hommes et 117 (33%) femmes dont l'âge moyen était de 33,7 ans. Selon les résultats de cette étude, la perception des comportements de violence est spécifique et diffère selon chaque culture et religion. On observe également des scores des perceptions de HMT plus élevés chez les jeunes de 20 à 29 ans ainsi que chez les employés sans enfants. Ce résultat montre que les jeunes perçoivent plus de harcèlement que les personnes plus âgées. Les auteurs estiment que cela est dû au fait que les jeunes sont moins expérimentés car ils débutent leur vie professionnelle.

Ayant pour objectif d'examiner les représentations sociales des travailleurs hommes et femmes sur le harcèlement moral au travail, une enquête qualitative a été réalisée dans le cadre d'un mémoire. Elle a été réalisée au Québec dans le Centre de santé et de services sociaux, auprès d'un échantillon de 13 travailleurs (11 femmes et 2 hommes), occupant un emploi à temps plein de jour, dont l'âge moyen était de 40 ans (Lajoie, 2018). Selon les résultats de cette étude, le harcèlement moral au travail se rapporte à des conduites hostiles et répétitives. Compte tenu de la définition prescrite par la Loi sur les normes du travail (LNT) du Québec, cette conception ne correspond pas à une définition complète et précise (Lajoie, 2018). L'étude révèle également une confusion conceptuelle. En effet, l'étude a montré que les personnes interviewées confondaient le concept de harcèlement moral au travail et celui de droit de gréance. L'étude montre aussi une perception commune à tous sur les conséquences du

harcèlement moral au travail. Les résultats de cette étude ont en effet révélé que le HMT a des conséquences lourdes sur les victimes, leurs proches, leur famille, mais aussi sur l'organisation de travail. Les supérieurs hiérarchiques sont perçus comme les auteurs du harcèlement moral au travail, et cela empêche les victimes de s'exprimer et de dénoncer les actes de harcèlement au travail (Lajoie, 2018).

Dans l'étude réalisée par Nielsen et Einarsen (2018), le harcèlement est perçu comme étant une agression psychologique sur le lieu de travail susceptible d'engendrer de graves conséquences non seulement sur la victime, mais aussi sur les organisations et la société.

En somme, que l'on soit en Afrique, en Europe, en Asie ou en Amérique, les résultats des études tendent à démontrer que le harcèlement moral au travail se caractérise par des comportements hostiles et des pressions psychologiques constantes provenant généralement des personnes occupants des postes de responsabilité. Ce phénomène affecte négativement la vie professionnelle et personnelle de ceux qui en sont victime. Sa perception peut différer, selon le sexe, l'appartenance religieuse ou la région. Les jeunes semblent être les plus exposés à ce phénomène, mais sont aussi perçus comme ceux adoptant le plus des comportements de harcèlement.

1.2. Harcèlement sexuel au travail

L'étude quantitative réalisée en Corée par Lee et al. (2011) avait pour objectif d'identifier non seulement l'expérience, mais aussi la perception du harcèlement sexuel au cours de la pratique clinique d'étudiantes coréennes inscrites en sciences infirmières. L'étude, réalisée au sein de 12 facultés de sciences infirmières, a révélé que la majorité des répondantes ont perçu le harcèlement sexuel comme une vision essentielle des différences entre les sexes, ou comme du sexisme des hommes, et non comme un phénomène construit, institutionnalisé et transformé en une tradition pouvant expliquer les relations de pouvoir dans un contexte social. Autrement dit, le harcèlement sexuel n'est pas perçu comme un phénomène construit, institutionnalisé sous forme de traditions et véhiculé socialement. Ainsi, le harcèlement sexuel y est perçu comme un phénomène émanant des préjugés, des discriminations et/ou des stéréotypes basés sur le sexe ou de genre. Ces préjugés et/ou stéréotypes traduisent la croyance selon laquelle le genre masculin serait intrinsèquement supérieur au genre féminin.

L'étude comparative franco-algérienne réalisée par Hachelafi et al. (2014) a été menée auprès de 93 personnes, soit 33 Algériens dont l'âge moyen était de 28,5 et 60 Français ayant

35,3 ans d'âge moyen. L'objectif poursuivi était de décrire la représentation du harcèlement sexuel en milieu du travail en tenant compte des variables liées au sexe et à la culture d'appartenance, et ce sur la base d'une enquête présentant diverses situations. Les auteurs sont partis de l'idée que « les femmes auront davantage tendance à considérer les situations présentées comme étant du harcèlement sexuel comparativement aux hommes » (H1) d'une part, et que « les Français auront davantage tendance à considérer les situations présentées comme étant du harcèlement sexuel comparativement aux Algériens » (H2), d'autre part. (p. 7). Les hypothèses ont été validées. Cette étude révèle également que le harcèlement sexuel est perçu comme une relation de pouvoir chez les hommes, tandis que les femmes le perçoivent comme étant de la violence et comme une sorte de souillure (affects négatifs). Néanmoins, cette différence de perception entre les hommes et les femmes est plus visible chez les Algériens que chez les Français.

Du 15 au 24 janvier 2014, une enquête a été réalisée auprès d'un échantillon de 1005 français âgés de 18 ans et plus, dont 306 femmes actives âgées de 18 à 64 ans, tous résidant en France. Traitant de la question du harcèlement sexuel au travail, l'enquête a été réalisée par l'Institut français d'opinion publique (IFOP) pour le compte du Défenseur des droits. D'après cette enquête, 20% des femmes actives estiment avoir déjà été exposées à une situation de harcèlement sexuel dans leur vie professionnelle. Les gestes, propos, blagues et messages à connotation sexuelle ainsi que le chantage ont été révélés comme les manifestations les plus rapportées du harcèlement sexuel. L'enquête montre que « les auteurs les plus identifiés sont des collègues, puis l'employeur ou le supérieur hiérarchique » (p. 1).

Le harcèlement sexuel est un phénomène social que l'on rencontre sur le lieu de travail. L'étude de Yee et al. (2015) réalisée en Malaisie partait de l'hypothèse selon laquelle, le manque de compréhension et de sensibilisation sur le harcèlement sexuel sont sources de harcèlement chez les jeunes. L'étude avait pour objectif d'examiner les perceptions du harcèlement sexuel parmi les étudiants de premier cycle, en vérifiant si l'ethnie et le genre avaient une influence sur les perceptions de harcèlement sexuel. La population de cette étude était composée essentiellement de 213 étudiants multiethniques, âgés de 19 et 20 ans, tous issus du premier cycle d'une université publique de Malaisie. Le harcèlement sexuel y est perçu comme un phénomène complexe et une violence sexiste, et les femmes sont perçues comme plus exposées au harcèlement sexuel contrairement aux hommes, perçus comme les auteurs du harcèlement sexuel. Les résultats de cette étude ont révélé que le sexe et l'origine ethnique influencent les perceptions de harcèlement sexuel. Par conséquent, les femmes ne perçoivent

pas le harcèlement sexuel de la même manière que les hommes. Les hommes perçoivent le harcèlement verbal ou gestuel comme étant du harcèlement sexuel, tandis que les femmes ont une vision plus large du harcèlement. Elles perçoivent le harcèlement sexuel comme un tout, c'est-à-dire que le harcèlement sexuel renverrait au harcèlement psychologique et physique. Des personnes ayant vécu une situation de harcèlement sexuel ont une perception plus diversifiée du harcèlement sexuel. En effet, les résultats de cette étude ont montré que les personnes ayant des expériences antérieures de harcèlement sexuel ont une sensibilité élevée pour identifier et réagir face aux actes de harcèlement sexuel. Autrement dit, les expériences antérieures de harcèlement favorisent l'augmentation du niveau de sensibilité en ce qui concerne l'identification et la réaction aux actes de harcèlement sexuel. Aussi, les remarques sexistes ainsi que les commentaires et demandes sexuels ont été perçus comme émanant du harcèlement de type verbal.

Des pays tels que la Tunisie ne sont pas en marge de ce phénomène. Nous le voyons à travers de nombreuses études autour de ce phénomène. C'est le cas de l'étude réalisée auprès de 164 infirmières travaillant à l'hôpital de Razi en Tunisie. L'âge moyen des répondants était de 34,9 ans. L'étude avait pour objectif de décrire la perception du harcèlement sexuel, évaluer sa prévalence au travail et déterminer ses conséquences psychologiques, professionnelles et sexuelles. Selon cette étude, réalisée par Maamri et al. (2020), le harcèlement sexuel prend plusieurs formes, se manifestant par « l'attouchement, les caresses, les pincements, les tentatives de relations sexuelles et le fait d'imposer une relation sexuelle par menace » (p. 3). L'étude a également révélé que le harcèlement sexuel se manifeste à 82% par des appels téléphoniques anonymes ou par l'envoi de SMS à caractère sexuel. Aussi, « les demandes de sorties de façon insistante (71%) et les blagues à caractère sexuel ou déshabiller la personne des yeux (62%) » sont également perçus comme des formes de harcèlement sexuel. Ainsi, pour ces auteurs, « une perception ou une représentation d'un événement fait référence aux manières dont un individu définit un phénomène, au sens qu'il lui attribue et aux comportements qu'il adapte par rapport au phénomène » (p. 3). Le harcèlement sexuel est sous-estimé, moins abordé et fait l'objet de préjugés en Tunisie. L'aspect culturel et social constitue un élément d'influence du harcèlement sexuel. Limpaphayom et al. (2006) et Maamri et al. (2020) ont eux aussi montré que la culture constitue un facteur d'influence des perceptions du harcèlement sexuel.

Une autre, étude réalisée en Tunisie par Halouani et al. (2019), avait pour but non seulement d'évaluer la perception du harcèlement sexuel (HS) des femmes médecins par rapport à un groupe témoin, mais aussi d'évaluer la prévalence du HS dans cette population. Il s'agit

donc d'une étude transversale menée auprès d'un échantillon de femmes médecins tunisiennes (n=65) et de femmes non-médecins (n=31). Le harcèlement sexuel a été perçu par les répondants de cette étude comme étant un « acte de nature sexuelle exercé contre la volonté de la personne ». (p. 3). Selon cette étude, les femmes médecins (73,8%) estiment que le harcèlement sexuel est un phénomène fréquent, cet avis n'est pas partagé par les femmes non-médecins. Selon les auteurs de cette étude, cette différence d'avis pourrait être liée à la nature de la profession dans la mesure où les professionnels de la santé sont plus susceptibles d'être exposés à la violence au travail de tous types. 96,6% de ces femmes médecins estiment que ce phénomène existe en milieu professionnel et 92,2% pensent que le harcèlement sexuel affecte les deux sexes. Les formes non verbales du harcèlement sexuel au travail, notamment le contact physique et le bruissement ont été reconnus comme très fréquents chez ces femmes médecins. De même, les formes telles que « lorgner » ou « s'habiller de façon provocante sur le lieu de travail », ainsi que les formes verbales telles que « faire des commentaires humiliants sur le sexe » ou « des commentaires sur le corps suggérant qu'il n'est pas assez féminin », sont considérées par ces femmes médecins comme ne relevant pas du harcèlement sexuel. 40% des femmes non-médecins estiment que « Faire des invitations compromettantes avec insistance » ne relève pas du harcèlement sexuel. Les avis sur le harcèlement sexuel diffèrent selon que l'on soit médecin ou non. En effet, contrairement à ce que pensent les non-médecins, les femmes médecins de cette étude pensaient que les victimes contribuent à l'apparition du harcèlement sexuel. Aussi, ces médecins estiment que la victime serait consentante si elle ne réagit pas face à ce comportement de harcèlement sexuel. L'étude indique que 40,6% des répondants des deux groupes (médecins et non médecins) ignoraient l'existence d'une législation sur le HS. Les médecins (27%) sont également victimes du HS au travail. Quant aux auteurs de HST, l'étude a révélé que le harceleur était, selon la perception, un superviseur dans 66,7% des cas, un collègue dans 11,1% des cas, un subordonné dans 22,2% des cas. Les victimes de HST éprouvent le sentiment de dégoût (88,9%) et de peur (94,4%). Ils éprouvent également une sensation d'inconfort (72,8%) et d'atteinte à la dignité (38,9%). L'étude révèle également que l'évitement du harceleur était le comportement adopté par la plupart des victimes (83,3%). La peur et la honte sont des éléments qui empêchent les victimes de parler pour dénoncer les auteurs de harcèlement sexuel au travail. L'ignorance, le manque d'accès et le manque de mise en œuvre des lois relatives aux violences et au harcèlement au travail constituent la source de nombreux préjugés, et favorisent l'aspect tabou du harcèlement sexuel.

Le harcèlement sexuel est un phénomène mondial qui touche également la profession infirmière tout en troublant la santé et la sécurité d'autres employés de la santé, mais aussi la qualité et l'efficacité des systèmes de santé (Adams et al., 2019). Une étude indienne avait pour objectif d'explorer les perceptions des infirmières concernant le harcèlement sexuel au travail dans un grand hôpital public du Sri Lanka. La population de cette étude était composée essentiellement d'une population urbaine et bouddhiste d'origine, et de langue cinghalaise qui représente 80% de la population totale du Sri Lanka. Essentiellement qualitative, quatre entrevues individuelles approfondies avec 4 infirmières chevronnées et vingt-neuf discussions de groupe avec vingt-neuf infirmières réparties en trois groupes ont été réalisées. On note différents types de harcèlement sexuel dans cette étude, notamment le harcèlement physique et le harcèlement verbal ou non verbal. Cette étude montre le danger ou le risque que prennent les infirmières travaillant de garde pendant la nuit. Elles sont harcelées par leurs patients sur leur lieu de travail et même en dehors de leur lieu de travail. Elles sont également harcelées par des médecins masculins de façon régulière et même de la part de leurs collègues infirmiers. Les infirmières débutantes sont les plus exposées à ces actes de harcèlement sexuel. Les infirmières de cette étude estiment que la principale raison du harcèlement sexuel auquel elles font face est liée à un manque de maîtrise de soi et à un manque de sanctions contre le comportement sexuel des hommes. Elles estiment également que, dans leur culture, la sexualité est très contrôlée et restreinte, et par conséquent, ceux qui ne peuvent pas contrôler ou maîtriser leurs sentiments ou pulsions se livrent aux actes de harcèlement sexuel. Cela permet de penser qu'une culture trop restreinte ou fermée aux sujets relatifs à la sexualité serait à l'origine du harcèlement sexuel. Ces infirmières ont également signalé d'autres facteurs susceptibles d'occasionner ou de favoriser le harcèlement sexuel au travail. Ces facteurs sont entre autres l'abus d'alcool, une éducation négative ou des antécédents familiaux, un sentiment de pouvoir acquis grâce à l'abus, une imitation des représentations médiatiques et la disponibilité de la technologie.

Face à de tels actes de harcèlement sexuel au travail, ces infirmières adoptent le silence comme réaction dans le but de ne pas attirer l'attention sur la situation car elles se sentent gênées. D'autres facteurs pourraient expliquer la préférence du silence. En effet, hormis la gêne et la peur du jugement de l'entourage, ces infirmières gardent le silence en adoptant une attitude passive en raison des sanctions culturelles liées à l'exposition à la sexualité. Leur culture les empêche d'en parler parce que le sujet autour de la sexualité constitue un tabou. Les actes de harcèlement sexuels tels que le flirt en public des médecins envers les infirmières a donné une occasion aux patients de les harceler également. Cela a également contribué à la dégradation de

la profession infirmière au Ski-Lanka. Ces infirmières se voient être méprisées, et cela réduit leur chance de se marier car elles sont stigmatisées par les autres. Les prétendants pensent qu'elles ont été exposées à la sexualité avant le mariage compte tenu de leur profession d'infirmière. Leur dignité est ternie et un manque de confiance s'installe vis-à-vis de toute personne exerçant la profession d'infirmière.

Brassel et al. (2019) ont réalisé quant à eux une étude aux USA auprès de 279 participants âgés de 18 à 31 ans, tous étudiants dans une grande université du Midwest américain. Le but de cette étude était d'examiner comment les percepteurs profanes (c'est-à-dire non-experts du harcèlement sexuel) comprennent le harcèlement sexuel des employés transgenres, lesbiennes et gays (Brassel et al., 2019). L'étude était basée sur l'hypothèse selon laquelle le harcèlement des personnes transgenres, lesbiennes et homosexuelles serait alimenté par le pouvoir, les préjugés et la politique de genre. Les auteurs estiment que les employés et les gestionnaires ne sont généralement pas des experts du harcèlement sexuel mais plutôt des observateurs profanes de ce phénomène. Le harcèlement sexuel a été perçu comme un moyen souvent utilisé pour exprimer et maintenir un pouvoir organisationnel. Les résultats de cette étude ont révélé que la perception des employés et gestionnaires témoins du harcèlement sexuel sur le lieu de travail peut avoir une influence sur leurs recommandations à l'employé ciblé, mais aussi sur la mise en œuvre de politiques organisationnelles contre le harcèlement sexuel. On note également une différence de perception du harcèlement sexuel en ce sens que les observateurs non experts perçoivent différemment le harcèlement des personnes transgenre et celui des personnes hétérosexuelles, lesbiennes, gays et cisgenres. En effet les résultats de cette étude ont révélé que le harcèlement sexuel des personnes transgenres était perçu comme moins acceptable que le harcèlement des personnes hétérosexuelles, lesbiennes, gays et cisgenres. Pour ces auteurs, le harcèlement sexuel est perçu comme un acte intentionnel. Cette étude suggère que le harcèlement sexuel constitue une expérience subjective, dans la mesure où cela est lié à la perception individuelle, c'est-à-dire à l'interprétation que chaque individu donne aux actions ou événements qui l'entourent.

2. Problématique et hypothèses

L'ensemble des études évoquées sur les perceptions du harcèlement en milieu professionnel aborde séparément le phénomène de harcèlement moral au travail et celui du harcèlement sexuel au travail. Ainsi, ces études ont abordé la question de la perception de harcèlement en milieu professionnel. Le harcèlement varie selon le genre, la culture et les pays

(Doutre, 2007 ; Duru et al., 2018 ; Hachelafi et al., 2014). Ainsi, les hommes et les femmes perçoivent différemment le harcèlement, dans la mesure où le sexe et l'origine ethnique auraient une influence sur la perception du harcèlement, plus précisément le harcèlement sexuel (Yee et al., 2015). En effet, la culture est un facteur d'influence des perceptions du harcèlement (Adams et al., 2019 ; Limpaphayom et al., 2006).

Le harcèlement au travail a été abordé sous plusieurs aspects, notamment son exposition (Aydan et al., 2012 ; Doutre, 2007 ; Duru et al., 2018 ; Evans et al., 2019 ; Görgülü et al., 2014 ; Lee et al., 2011 ; Lippel et al., 2016), son impact (Adams et al., 2019 ; Lajoie, 2018 ; Poilpot-Rocaboy, 2010). Au regard de tout ceci, nous avons constaté l'absence d'études réalisées au Gabon sur le harcèlement au travail alors que c'est un phénomène existant et qui déstabilise. Ainsi, notre objectif consiste, d'une part, à combler ce vide afin d'attirer l'attention des chercheurs et des pouvoirs publics sur ledit phénomène et, d'autre part, à faire une comparaison des perceptions de ce phénomène entre les salariés français et gabonais afin de voir si des différences existent entre ces deux populations.

Le choix de faire une étude comparative France-Gabon réside dans le fait que la perception et/ou la représentation sociale d'un phénomène diffère d'un pays à un autre, comme l'ont montré Roland-Lévy et Kmiec (2016). Ainsi, nous pensons qu'il serait également pertinent de mener une étude comparative entre la France et le Gabon dans la mesure où ces deux pays ont conjointement un passé historique en lien avec la colonisation.

Notre questionnement tourne autour de la perception du harcèlement en milieu professionnel, à savoir si les salariés français et gabonais se représentent le harcèlement de façon différente. Partant de cette interrogation, nous faisons l'hypothèse d'une différence de représentations sociales du harcèlement en milieu professionnel entre les salariés français et gabonais. La comparaison des représentations que nous proposons prend tout son sens, car elle sert d'étude introductive à ce présent travail doctoral et permettra de s'appuyer sur des outils en lien avec les représentations des protagonistes eux-mêmes.

3. Méthodologie

3.1. Matériel

Pour répondre aux besoins de cette étude, nous avons élaboré un questionnaire subdivisé en trois parties. La première partie, après avoir demandé aux participants si ils avaient déjà entendu parler de harcèlement en milieu professionnel (question n°1), était constituée d'une

tâche d'associations libres sur la base des questions suivantes : question n° 2 « Quels sont les mots ou expressions qui vous viennent à l'esprit quand on vous dit "Harcèlement en milieu professionnel" ? », questions n° 3 « Quels sont, de votre point de vue, les différents éléments caractéristiques du harcèlement en milieu professionnel ? », question 4 « Pourriez-vous présenter en quelques lignes à quoi renvoie plus particulièrement, selon vous, le harcèlement en milieu professionnel ? », questions n° 5 et 6 « Selon vous, comment se comporte la personne qui harcèle ? Comment se comporte la personne qui est harcelée ? ». Et enfin les questions 7 et 8 consistaient à demander aux participants comment ils définissaient le harcèlement. Et l'impact que peut avoir le harcèlement en milieu professionnel. La tâche d'associations libres est une méthode utilisée en psychologie pour explorer les associations spontanées d'une personne face à un stimulus donné, souvent sous la forme d'un mot ou d'une image. Cette technique vise à obtenir des informations sur les pensées, les sentiments, les souvenirs et les significations inconscientes associées à l'objet de représentation. Ainsi, dans le cadre des représentations sociales, l'analyse des associations libres permet de faire ressortir non seulement les thèmes récurrents, mais aussi les relations entre les différents éléments identifiés. Elle offre des informations pertinentes sur la manière dont les individus construisent leur compréhension collective de certains sujets, ainsi que sur les liens symboliques et les significations attribuées à ces sujets au sein de la société.

Cette première partie était suivie d'une seconde partie comprenant des questions visant à mettre en évidence les perceptions que les personnes investiguées avaient du statut des harceleurs.euses et des victimes (statut professionnel et familial en particulier). Ex : « Les personnes à l'origine du harcèlement sont davantage des hommes ? des femmes ? Autant d'hommes que de femmes ? ». La troisième partie du questionnaire était composée de questions sociodémographiques classiques tels que le sexe, l'âge, la situation familiale, le lieu d'exercice, le secteur d'activité, la fonction, etc.

La tâche d'associations libres a été analysée au moyen du logiciel EVOC créé par Vergès (Scano, Junique & Vergès, 2006). Ce logiciel d'analyse lexicale a été conçu pour analyser les représentations sociales et a été utilisé par de nombreux auteurs (e.g., Doutre, 2008). Deux classements ont été élaborés : un premier classement des associations en fonction de leur fréquence et de leur rang d'apparition (analyse prototypique) suivi d'un classement sémantique (analyse catégorielle). Cette tâche d'associations libres a été suivie d'une analyse de contenu thématique manuelle.

La deuxième partie du questionnaire s'articulait autour de trois questions. Dans la première, on demande aux participants d'identifier les comportements qu'adoptent les personnes victimes de harcèlement au travail et de celles qui en sont les auteurs. La seconde question permettait aux interviewés d'identifier les caractéristiques personnelles (par exemple le statut social) des personnes victimes de comportements de harcèlement au travail ainsi que celles des personnes qui en sont auteurs. Et enfin la troisième visait à relever les perceptions des interviewés concernant l'impact du harcèlement sur la victime. Ces trois questions ont fait l'objet d'un traitement quantitatif.

4. Participants et procédure

4.1. Participants

Compte tenu de la difficulté liée au recueil de données de cette étude, seuls 114 questionnaires ont pu être retenus selon deux critères : 1) qu'ils soient intégralement remplis, 2) que les participants soient salariés de structures privées, publiques et/ou parapubliques. Ces participants sont répartis comme suit : 69 Français (21 hommes et 48 femmes, moyenne d'âge : 42,5 ans, 75 % vivent en couple) et 45 Gabonais (24 hommes et 21 femmes, moyenne d'âge : 33 ans, 57 % vivent en couple).

4.2. Procédure

La passation du questionnaire s'est faite dans deux villes de même importance en France et au Gabon. Elle a été réalisée pour les 2/3 sur internet *via* le logiciel d'enquête Lime Survey, et pour le 1/3 restant sous format papier, compte tenu de la difficulté de certains participants à répondre directement par internet. La passation du questionnaire s'est déroulée sur une période de 6 mois environ, compris entre les mois de mai et novembre 2019.

Nous espérons que des structures nous aident dans la passation du questionnaire, mais la thématique a unanimement engendré des fermetures de portes. Nous avons donc dû nous replier sur la constitution d'un échantillon « en boule de neige », c'est-à-dire que nous avons fait appel à la bonne volonté des salariés interrogés en leur demandant de désigner dans leur entourage d'autres personnes susceptibles d'être interrogées.

5. Résultats

5.1. Analyse des associations libres

Deux types d'analyses ont été réalisés : l'analyse prototypique et l'analyse catégorielle. L'analyse prototypique concerne le classement des associations libres en fonction de la fréquence et de leur rang d'apparition. Et, l'analyse catégorielle renvoie au classement par thèmes et sous-thèmes.

5.1.1. Analyse prototypique

Les tableaux ci-dessous présentent les mots les plus fréquents. Un test binomial nous a permis de calculer le seuil minimum de fréquence des mots associés au-delà duquel il est estimé que les termes sont consensuellement cités par les sujets de ce groupe, c'est-à-dire que leur probabilité d'avoir été associés diffère significativement du hasard (Lacassagne et al., 2001). Avec une probabilité $p < .05$, le seuil retenu a été 3. La fréquence et le rang sont indiqués entre parenthèses.

Tableau 13.

Analyse prototypique du corpus des salariés français

	Rang moyen d'apparition < 2,5	Rang moyen d'apparition ≥ 2,5
Fréquence ≥ 3	Mal-être (9 ; 2,00)	Stress (7 ; 3,29)
	Humiliation (4 ; 1,75)	Dépression (7 ; 3,43)
	Perte de confiance (3 ; 1,67)	Hiérarchie (7 ; 4,29)
	Abus de pouvoir (3 ; 2,00)	Burnout (6 ; 3,33)
	Solitude (3 ; 2,00)	Moral (5 ; 3,20)
		Sexisme (5 ; 4,20)
	Pression (4 ; 3,00)	
	Injustice (4 ; 4,00)	
	Suicide (4 ; 5,75)	
	Peur (3 ; 3,00)	
	Tristesse (3 ; 3,67)	

Tableau 14.

Analyse prototypique du corpus des salariés gabonais

	Rang moyen d'apparition < 2,5	Rang moyen d'apparition ≥ 2,5
Fréquence ≥ 3	Abus (3 ; 2,333)	Intimidation (7 ; 5,29)
		Pression (5 ; 3,80)
		Comportements déviants (5 ; 3,80)
		Domination (5 ; 5,00)
		Crainte (3 ; 2,67)
		Chantage (3 ; 3,67)
		Humiliations (3 ; 3,67)
		Stress (3 ; 3,67)
		Violence (3 ; 3,67)
		Promotion-canapé (3 ; 4,00)
		Sexe (3 ; 6,00)

On observe plusieurs mots communs aux deux groupes. Il s'agit en premier lieu du mot *abus* qui se situe dans les zones centrales (fréquence élevée et rang faible) des deux groupes. On trouve par ailleurs les mots : *humiliation*, *pression*, et *stress*. La représentation partagée du harcèlement professionnel renvoie donc aux trois pôles identifiés par Faulx et Delvaux (2005), à savoir les comportements liés au harcèlement (*humiliation*, *pression*), le déséquilibre des ressources entre harceleur et harcelé (*abus*) et les conséquences qui en résultent (*stress*). Si l'on observe maintenant les termes qui sont spécifiques à chaque groupe, on observe que les représentations des salariés français renvoient essentiellement aux conséquences sur la santé psychologique de la victime avec les termes *mal-être*, *perte de confiance*, *burnout*, *dépression*, *moral*, *peur*, *suicide*, *tristesse*, à l'isolement (*solitude*), au management (*hiérarchie*, *injustice*), tout en faisant référence au *sexisme*. Les représentations des salariés gabonais renvoient quant à elles essentiellement à la violence psychologique (*chantage*, *intimidation*, *violence*), aux abus (*comportements déviants*, *domination*), à la séduction abusive (*sexe*, *promotion-canapé*) et aussi aux conséquences sur la santé psychologique de la victime (*crainte*), catégorie rencontrée chez les salariés français.

5.1.2. Analyse catégorielle

L'analyse catégorielle vient compléter ces premiers résultats. En prenant en compte cette fois-ci l'intégralité des mots associés, 9 catégories sémantiques ont pu être mises à jour.

Le tableau 15 présente chacune d'elles, assorti du pourcentage d'occurrences pour chacun des deux groupes.

Tableau 15.

Analyse catégorielle comparée du corpus des salariés français et gabonais

Catégories	Exemples	% d'occurrences	
		Salariés français	Salariés gabonais
Santé de la victime	<i>Troubles du sommeil, dépression, stress,...</i>	23,7	9,5
Déconsidération	<i>Attitudes dévalorisantes, humiliations,...</i>	18	9,9
Violence psychologique	<i>Persécution, pression, tourment,...</i>	13,6	11,2
Management	<i>Décisions non objectives, injustice,...</i>	13,3	8,8
Abus	<i>Chantage, menaces, manipulation,...</i>	10,8	16,9
Séduction abusive	<i>Promotion-canapé, propositions indécentes,...</i>	7,6	34,1
Isolement	<i>Mise au placard, isolement,...</i>	5,7	0,8
Répétition	<i>Actes répétés, intrusion permanente,...</i>	3,8	2,7
Manifestions verbales négatives	<i>Insultes, hurlements,...</i>	3,5	6,1

La catégorie qui arrive clairement en tête pour les salariés français est celle qui renvoie à la (mauvaise) santé de la victime avec 23,7 % d'occurrences, suivie, pour les catégories qui dépassent les 10 % d'occurrences, de « Déconsidération » (18 %), puis « Violence psychologique » (13,6 %), « Management » (13,3 %) et « Abus » (10,8 %). L'ordre des catégories est bien différent chez les salariés gabonais pour lesquels la « Séduction abusive » arrive nettement en tête avec 34,1 % d'occurrences, soit un poids supérieur à celui de la catégorie la plus lourde chez les salariés français. Elle est suivie loin derrière de la catégorie « Abus » (16,9 %), de « Violence psychologique » (11,2 %), puis des autres catégories qui n'atteignent pas les 10 % d'occurrences. Autrement dit, les salariés gabonais renvoient nettement le harcèlement professionnel aux caractéristiques du harcèlement sexuel. Tandis que les salariés français l'associent prioritairement aux conséquences négatives pour la personne

qui en est victime et à la violence psychologique, qui s'apparente finalement davantage au harcèlement moral.

Il ressort donc de cette analyse que l'échantillon de salariés français renvoie principalement le harcèlement professionnel aux conséquences négatives pour la personne qui en est victime (e.g., troubles du sommeil, dépression, stress, etc.) et à la violence psychologique (e.g., attitudes dévalorisantes, humiliations, etc.). Tandis que l'échantillon de salariés gabonais l'associe prioritairement aux caractéristiques du harcèlement sexuel (e.g., promotion-canapé, propositions indécentes, chantage, menaces, manipulation, etc.).

5.2. Analyse des questions ouvertes

Pour la suite de nos analyses, une analyse de contenu thématique manuelle a été réalisée dans le but d'appréhender la manière dont les participants perçoivent et définissent le harcèlement en milieu professionnel. Selon Berelson (1952) et Bardin (2013), l'analyse de contenu thématique s'appuie sur le rassemblement thématique des réponses recueillies aux questions ouvertes. Nous avons regroupé les 8 questions du questionnaire de cette étude en 4 classes de catégories. La première classe résulte de la fusion des questions 3 (*Pourriez-vous présenter en quelques lignes à quoi renvoie plus particulièrement, selon vous, le harcèlement en milieu professionnel ?*), 4 (*Quels sont, de votre point de vue, les différents éléments caractéristiques du harcèlement en milieu professionnel ?*) et 8 (*Si vous deviez donner une définition du harcèlement en milieu professionnel, comment le définiriez-vous ?*), et renvoie aux « éléments définitionnels du harcèlement en milieu professionnel ». La deuxième résulte de la fusion des questions 5 et 6, et fait référence au « comportement de l'auteur et de la victime du harcèlement ». La troisième classe catégorielle renvoie à la question 9 faisant référence au « statut des auteurs et victimes du harcèlement », et enfin la quatrième classe catégorielle fait référence à l'« impact du harcèlement sur la victime ».

5.2.1. Analyse des questions relatives aux éléments définitionnels (caractéristiques) du harcèlement en milieu professionnel

Les questions n° 3, 4 et 8 présentées précédemment nous ont permis de cerner ce à quoi renvoie précisément, selon les participants, le harcèlement en milieu professionnel. Sur la base du corpus recueilli, nous avons pu mettre en évidence 5 grandes thématiques qui sont entre autres les comportements à caractère sexuel, l'abus d'autorité, les violences, les pressions

constantes et la dévalorisation de la personne. Pour ce faire, nous avons identifié les mots et expressions ayant la même connotation pour en faire des classes selon leur thématique. Nous retrouvons ces mêmes catégories dans l'échantillon français et gabonais. L'ensemble de ces catégories semble montrer que le harcèlement renvoie plus particulièrement à des abus d'autorité, des pressions constantes et incessantes, de la corruption ou des injustices, du chantage ou de la manipulation, la dévalorisation et l'atteinte à la dignité ou aux droits de la personne, des comportements et attitudes déviants ou inappropriés, des problèmes liés à l'éducation ou à l'incompétence, la dégradation des conditions de travail.

➤ ***Abus d'autorité***

Cette catégorie occupe le premier rang en ce qui concerne l'échantillon français. En effet, 23 (33,33%) estime que le harcèlement fait référence aux abus, abus d'autorité. Nous avons par exemple comme réponses : « *C'est un abus d'autorité d'une personne qui profite de son statut pour rendre un (e) subordonné (e) inférieur (e) à soi* » (France). Cette perception est identique à l'échantillon gabonais, dont 11 participants (24,44%) pensent que le harcèlement en milieu professionnel se rapporte principalement à des abus d'autorité. C'est-à-dire une personne qui use du pouvoir qu'elle a ou de la position qu'elle occupe dans l'entreprise pour exercer une forme de domination sur une autre personne, ou pour obtenir d'un subordonné tout ce qu'elle veut, notamment des faveurs sexuelles. Ainsi, ces participants définissent le harcèlement en milieu professionnel comme « *le fait d'user de sa position hiérarchique pour obtenir, par la force si nécessaire, les faveurs d'un (e) employé (e) et cela en dépit des répercussions sur la santé physique ou psychologique de l'employé en question* ».

➤ ***Pressions constantes***

L'échantillon gabonais renvoie le harcèlement professionnel spécifiquement à toute forme de persécutions physiques ou psychologiques, d'agissements répétés. Mais aussi à toute forme de pressions exercées sur une autre personne dans le but d'obtenir de cette dernière des faveurs sexuelles. Dans la population française, le harcèlement renvoie également à la pression mais sans nécessairement la connotation sexuelle. Aussi, cette catégorie se positionne en deuxième rang. Quelques exemples de réponses : *pressions exercées soit par un collègue, soit par un chef, sur un employé pour obtenir de lui (elle) des faveurs sexuelles ; agissements répétés ; toutes formes de persécutions physiques ou psychologiques (Gabon). Le harcèlement renvoie aux pressions exercées par un ou des individus pour des raisons multiples. Cela peut être à cause du sexe, du statut social ou de l'ethnie de la personne victime de harcèlement*

(France). Ainsi, selon les réponses recueillies, le harcèlement est présenté comme « *le fait d'exercer une pression constante, un acharnement physique mais aussi psychologique sur un employé dans le but d'obtenir de ce dernier des faveurs sans se soucier des dommages ou des répercussions sur sa santé ou son rendement au travail* ».

➤ **Comportements à caractère sexuel**

Dans cette catégorie, nous remarquons que l'échantillon français renvoie principalement le harcèlement au sexisme tandis que l'échantillon gabonais le renvoie principalement aux comportements déviants à caractère sexuel (attouchements non consentis, remarques indigestes, etc.). Néanmoins, une poignée de participants gabonais renvoie également le harcèlement au sexisme tout comme l'échantillon français. Ces comportements répétitifs sont inappropriés. Exemple : *toute attitude anormale d'un homme ou d'une femme vis-à-vis d'un collaborateur pour obtenir certaines faveurs en nature ou non, des attouchements corporels sur les parties intimes de la personne harcelée. Il peut aussi être sexuel, impliquant des mots et des gestes suggestifs ; une tape sur la fesse de sa collègue de bureau (Gabon)*. « *Le harcèlement en milieu professionnel renvoie au sexisme (France)* ».

➤ **Violences**

Dans cette catégorie, 8 participants (17,77%) estiment que le harcèlement en milieu professionnel renvoie spécifiquement à la contrainte, la manipulation, le chantage, le mauvais traitement des agents sur le plan moral, les menaces ou des situations hostiles et intimidantes, des actes posés dans le but de tourmenter ou importuner l'autre. Cette perception est identique à celle de l'échantillon français (10 soit 14,49% répondants), à la différence de la notion de « répétition ». En effet, selon les réponses recueillies, ces actes sont posés de façon répétée. Comme exemple nous avons : « *actions posées dans le but d'intimider, d'importuner ou de tourmenter un individu et cela se caractérise par l'usage de la violence physique mais aussi morale comme des moqueries et autres humiliations (Gabon)*. *Le harcèlement consiste à persécuter une personne de manière répétitive par de simples mots ou gestes en abusant de son niveau hiérarchique ou de la faiblesse d'une personne (France)*. Le harcèlement est présenté ici comme « *des actes ou agissements, des attitudes, des comportements ou des conduites anti professionnels dont le but final est de nuire, sur tous les plans, à la personne ciblée par le harceleur* ».

➤ *Dévalorisation de la personne*

Pour environ 4 participants (8,88%) gabonais, le harcèlement en milieu professionnel renvoie aux idées dénigrantes qu'une personne finit par avoir d'elle-même, à la chosification et aux différentes atteintes (à la dignité, aux droits, à l'intégrité, etc.) sur la personne. Comme avec l'échantillon gabonais, 9 personnes (20%) de l'échantillon français partagent ce point de vue sur le harcèlement en milieu professionnel. Exemple : « *une chosification de la personne. Une idée péjorative de sa personne, parfois dégradante. Atteinte à sa destinée, ses droits et qui aura un impact sur son rendement (Gabon).* » « *Une situation où un salarié est cible d'insultes, où son travail n'est pas apprécié à sa juste valeur voir complètement ignoré, où une ou plusieurs personnes le mettent à l'écart des autres* » (France). Le harcèlement se définit selon les participants comme « *le non-respect ou l'impolitesse à l'égard d'autrui, une volonté manifeste d'humilier ou de porter atteinte à la dignité d'une personne* ». Le harcèlement est également perçu comme « *un tueur de motivation, une arme anti-épanouissement, un facteur de stress et un instrument de soumission* ».

Cette analyse nous conduit à dire de façon générale que les deux échantillons renvoient le harcèlement en milieu professionnel aux *abus d'autorité, aux pressions constantes, aux comportements à caractère sexuel, violences et à la dévalorisation de la personne*. La seule différence se situe au niveau de rang occupé par ces catégories dans chaque échantillon. Par exemple, pour l'échantillon français, le harcèlement renvoie premièrement aux "abus d'autorité", suivi de "pressions constantes", ensuite "comportements à caractère sexuel", violences et enfin la catégorie dévalorisation de la personne. Cet ordre n'est pas le même chez la population gabonaise dans lequel l'abus d'autorité occupe le premier rang.

5.2.2. Analyse des questions relatives au comportement de l'auteur et de la victime du harcèlement

Concernant la question sur le comportement de harceleur (*Selon vous, comment se comporte la personne qui harcèle ?*), 22 des participants (soit 48,88%) gabonais disent que le harceleur manifeste un sentiment de supériorité et a une très haute estime de lui-même. Le harceleur serait perçu comme une personne arrogante, méprisante, hautaine et sans éthique. Il pense être au-dessus de tous et se croit intouchable. Il use généralement de son pouvoir ou de sa position hiérarchique pour intimider, dominer, opprimer et commettre tout type d'abus. Quant à l'échantillon français, 41 personnes (soit 59,42%) estiment que le harceleur est un pervers narcissique, égoïste et dépourvu d'empathie. Il se comporte de manière indigne et use

de violence verbale, morale ou physique, notamment par des menaces, des insultes ou des agressions pour parvenir à ses fins. Il prend également plaisir à humilier ou dénigrer sa victime et exerce une pression constante sur cette dernière. Le harceleur peut également paraître provocateur en cherchant à pousser à la faute sa victime. Il manifeste un comportement de manipulateur en ce sens qu'il joue à l'innocent. Pour 12 répondants (soit 17%) de l'échantillon français, l'accent est d'avantage mis sur le comportement pervers de l'auteur de harcèlement. Selon les réponses de 9 (soit 20 %) participants, certains harceleurs peuvent être plus fins en se présentant comme une aide au début, en faisant semblant d'instaurer un chemin de confiance afin d'attirer l'intéressé vers lui. Le harceleur peut également procéder par des propositions de promotion pour appâter ses victimes, des attentions au départ pour mettre en confiance sa proie. Ce comportement est également mentionné par l'échantillon français (9 soit 13,04 %). Ainsi, ils parlent d'un comportement sournois. Le harceleur procède d'une manière voilée, cachée, afin de tromper la vigilance des autres. Un autre comportement donné uniquement par les participants français (7 soit 10,14%) est le fait que le harceleur serait une personne qui, intentionnellement, par des habitudes répétées, s'en prend à une autre. Cela dit, le harceleur poserait ces actes négatifs de façon volontaire.

Quant à la question relative au comportement de la victime (*selon vous, comment se comporte la personne qui est harcelée ?*), 20 participants gabonais (soit 44,44%) estiment qu'une personne victime de harcèlement vit un mal-être quotidien. Elle a tendance à se replier sur elle-même. Elle s'isole et reste discrète sur ce qu'elle vit au quotidien craignant le regard des autres, mais aussi d'être incomprise. Elle vit également dans la peur constante de croiser son bourreau ou de se retrouver seule avec lui et subir ainsi ses attaques. Elle développe des crises d'angoisse, d'anxiété ou de stress suite au traumatisme subi. Son niveau de concentration et son rendement au travail sont affectés négativement. Elle est de moins en moins productive et les absences à son poste ou lieu de travail sont récurrentes. C'est aussi une personne qui se remet sans cesse en question, doute de ses aptitudes professionnelles, allant même jusqu'à se dévaloriser. Aussi, selon les 17 participants gabonais (37,77%), la victime manifesterait une attitude ou une posture négative, ce qui en ferait sa faiblesse. Cela se manifeste par le fait de devenir vulnérable, timoré.e, intimidé.e, etc. Pour ce qui est de l'échantillon français, plus de la moitié de l'échantillon (58 soit 84,05%) a cette même perception du comportement de la victime. Dans ce pourcentage, 40 % (soit 28 participants) ont insisté sur le fait que la victime se renferme sur elle-même et donc préfère être isolée, discrète, muette face aux actes qu'elle subit. Elle vit également dans une grande peur et est tétanisée. Si dans la majeure partie des cas,

la personne victime de harcèlement fait preuve de faiblesse en se soumettant, en subissant sans réagir ou en ignorant juste les agissements du harceleur, il arrive quelquefois que cette dernière se rebelle en changeant radicalement de comportement, en étant nerveuse ou agressive, en changeant de poste de travail ou en démissionnant. Par contre, seulement 9 (13,04%) participants français estiment que la personne harcelée est souvent soumise à l'autorité de la personne qui harcèle et est souvent dans un dilemme entre perdre son poste ou supporter le harcèlement. Elle résiste au début et se décourage si elle n'a pas d'aide. La personne harcelée finit par se comporter en victime. Une partie des répondants (8 soit 17,77%) ont noté la présence d'une démotivation se manifestant par une baisse des résultats professionnels. La victime devient moins attentive dans ses tâches professionnelles, elle perd parfois l'envie de se rendre à son lieu de travail. Et, ne veut plus faire son travail avec dévouement, elle est incertaine sur son avenir en milieu professionnel, etc. Ces réponses n'ont pas été mentionnées par l'échantillon français mais nous notons le fait que, selon 2 participants français (2,89%), une personne harcelée se détruit et adopte un comportement de destructeur. Cela se répercute dans sa vie familiale du fait qu'elle s'énerve à la maison. En effet, les personnes qui subissent des pressions sur leur lieu de travail ont tendance à s'irriter, ce qui altère leurs relations aussi bien professionnelles, sociales que familiales.

5.2.3. Analyse de la question relative aux perceptions des interviewés sur le statut des harceleurs et des victimes

Concernant la question relative aux perceptions des personnes investiguées sur le statut des harceleurs.euses et des victimes, nous observons plusieurs différences en fonction des deux groupes investigués. En effet, la majorité des salariés français estiment que les personnes à l'origine du harcèlement sont, concernant le sexe, « *autant de femmes que d'hommes* » (43 répondants sur 69 soit 62%); concernant le statut hiérarchique, « *des supérieurs hiérarchiques* » (32 participant soit 46%), suivi de « *n'importe qui* » (20 répondants soit 29%); tandis que pour les salariés gabonais, ce sont, concernant le sexe, « *des hommes* » (27 sur 44 soit 61%) ou « *n'importe qui* » (20 participants soit 45%); et concernant le statut hiérarchique, « *des supérieurs hiérarchiques* » (16 participants soit 36%). Quant à leur statut matrimonial, 61 participants français (soit 88%) estiment que « *n'importe qui* » peut être à l'origine du harcèlement tout comme 37 participants gabonais (soit 84%). Et enfin, concernant les perceptions sur les statuts de la victime, les deux groupes estiment que les personnes les plus exposées sont les « *femmes* » (selon 61% des salariés français, et 64% des salariés gabonais), mais aussi « *autant de femmes que d'hommes* » (39% des salariés français et 36% des salariés

gabonais). Concernant leur position hiérarchique, 39% des salariés français estiment que ce sont les « *subordonnés* » les plus exposés, et ensuite « *n'importe qui* » (36%). Tandis que 41% des salariés gabonais perçoivent « *n'importe qui* » comme victime de harcèlement, suivi des « *subordonnés* » (36%). Et concernant le statut matrimonial, 60 salariés français (soit 87%) tout comme 39 salariés gabonais (soit 89%) estiment que « *n'importe qui* » peut être victime de harcèlement.

5.2.4. Analyse de la question relative à l'impact du harcèlement sur la victime

Pour l'ensemble des réponses des participants, le harcèlement en milieu professionnel a, sans aucun doute, un impact très négatif sur la personne qui en est victime, et les répercussions sont diverses, tant sur le plan moral, psychologique, physique, personnel et professionnel. En effet, la question « selon vous, quel (s) impact (s) peut avoir le harcèlement en milieu professionnel sur la personne qui en est victime ? » a permis de répertorier les effets négatifs du harcèlement sur la victime. Selon 30 participants gabonais, le mal-être constitue un impact majeur portant atteinte à la santé de la victime. Cela se manifeste par la dépression, la déprime, le stress et/ou l'anxiété. Cette catégorie des réponses occupe le deuxième rang chez l'échantillon français. En effet, on observe également un développement des maladies liées au stress selon les réponses obtenues par 23 participants français (33,33%) avec un accent mis sur la dépression (environ 29% de l'échantillon). L'impact sur la santé mentale, psychologique et physique se perçoit à travers la dépression, le stress, le burnout, la fatigue, etc. Sur le plan personnel également, on observe une dévalorisation de soi, une perte de confiance et d'estime de soi. Cela se répercute sur la vie privée, familiale, amicale et professionnelle. La vie privée ou familiale de la victime connaît des troubles car elle a des difficultés à communiquer. Certains tentent le suicide [selon 5 (11,11%) participants gabonais contre 24 (34,78%) participants français] et d'autres y parviennent malheureusement. Le suicide a été mentionné par 24 (soit 34,78%) participants français, ce qui le place comme impact majeur du harcèlement sur la victime. En effet, selon les participants français, l'isolement, la perte de confiance en soi, la dévalorisation, la dépression, etc. entraînent les cas extrêmes, notamment le suicide. L'impact se propage également sur son travail, sa vie professionnelle. La personne victime de harcèlement va de moins en moins être présente à son lieu de travail. En effet, selon 10 participants gabonais (22,22%), la capacité à travailler en équipe prend un réel coup, et ses performances, sa productivité, son rendement sont également affectés négativement. Il y a aussi des injustices, la victime peut perdre son emploi, perdre l'estime de ses collègues ou voir son

salaires suspendus, et tout cela pour seul motif de n'avoir pas cédé à son bourreau. Dans certains cas, le harcèlement peut faire naître chez celui ou celle qui en est victime un caractère rebelle qui peut se traduire par des absences répétées à son lieu de travail, des réactions agressives ou la démission. La victime a peur de se rendre à son poste de travail et même quand elle y est, elle est comme absente. Elle a tendance à se méfier de tout le monde et opte quasi systématiquement pour le repli sur soi. Cet impact ne se vit pas seulement sur le plan professionnel, mais également sur la vie privée de la victime. Ces effets du harcèlement sur la vie professionnelle de la victime sont également perçus par l'échantillon français et viennent en troisième catégorie (22 réponses soit 31,88%).

Conclusion : Limites, perspective et synthèse

Cette étude comporte plusieurs limites. La toute première est liée à la constitution de l'échantillon ainsi qu'à sa faible taille. La méthode de la boule de neige ne fournit pas un échantillon représentatif. Elle introduit nécessairement des biais en ne favorisant pas la diversification des profils sociaux des répondants, mais aussi du fait qu'on ne connaît pas les motifs ayant conduit un salarié enquêté à désigner un autre salarié pour participer à l'enquête.

Néanmoins, les résultats de cette étude exploratoire nous invitent à envisager deux types de harcèlement en milieu professionnel : le harcèlement sexuel et le harcèlement moral. Pratiqués majoritairement par des personnes occupant des postes importants dans la hiérarchie, ces deux types de harcèlement, qui affectent négativement la vie de celui ou celle qui en est victime, sont perçus différemment selon que l'on soit au Gabon ou en France. En effet, les résultats de cette étude ont montré qu'en France, les salariés semblent mettre l'accent sur le harcèlement moral tandis qu'au Gabon, il s'agit majoritairement du harcèlement sexuel. Dans ces deux types de harcèlement, que l'on soit en France ou au Gabon, les femmes semblent être les plus exposées, surtout en termes de harcèlement sexuel. Les données recueillies s'accordent toutes sur le fait que les conséquences sont perceptibles aussi bien sur le plan professionnel que personnel. Les pressions constantes exercées par le harceleur, son mépris, son manque d'empathie à l'égard du harcelé, la fourberie dont il fait montre pour tromper le plus grand nombre et le soutien dont il bénéficie de la part de la hiérarchie expose la personne victime de harcèlement à tous les effets d'un profond mal être (anxiété, stress, dépression, baisse de performances, etc.).

Ainsi, ces résultats nous conduisent à inclure, dans la suite de notre recherche doctorale à visée comparative, les deux types de harcèlement (moral et sexuel) *via* deux questionnaires distincts afin de mesurer leurs effets respectifs sur l'employabilité et sur la relation vie au travail-vie hors travail. Nous allons également faire appel à d'autres notions telles que celle des valeurs culturelles, dans la mesure où les comportements, les attitudes ainsi que les interactions entre les hommes sont influencés par un référentiel culturel⁶⁸ (Clergue et al., 2016).

⁶⁸ Un système de repérage qui permet aux personnes de se positionner en fonction de leur ancrage culturel.

Chapitre 9 : Étude 2 (Axes 1 et 2) : Méthodologie générale

Introduction

L'étude 2 a été réalisée auprès de 608 participants français et gabonais, dont 306 Français et 302 Gabonais. Dans ce chapitre, nous présenterons tout d'abord les caractéristiques de chaque population de cette étude, tout en précisant en amont les critères d'inclusion et d'exclusion ayant permis de sélectionner les participants. Ensuite, nous ferons une synthèse dans laquelle nous présenterons les similitudes et divergences de ces deux populations. Enfin, nous présenterons la procédure de recueil de données pour chaque terrain d'étude et les outils ayant permis de recueillir les données.

1. Méthode

1.1. Participants

1.1.1. Critères d'inclusion et d'exclusion

Les critères de filtrage ont été définis afin de n'avoir que des participants qui répondent à nos attentes. Ces critères d'inclusion et d'exclusion sont mentionnés dans le tableau ci-dessous (Cf. tableau 16). Le questionnaire s'adressait uniquement aux personnes en exercice d'une activité professionnelle depuis au moins six mois en France et au Gabon.

Tableau 16.

Critères d'inclusion et d'exclusion des participants français et gabonais

	Critère d'inclusion de l'échantillon	Critères d'exclusion de l'échantillon
Pays	Uniquement les salariés français exerçant en France et les salariés gabonais exerçant au Gabon (dans des grandes villes).	Sont exclues toutes les personnes résidant dans d'autres pays que la France et le Gabon.
Age	Toute personne en âge de travailler (18-62 ans).	Sont exclues des personnes n'ayant pas/plus l'âge d'exercer une activité professionnelle.
Sexe	Hommes Femmes	
Secteur de la structure	Public Privé Parapublic	Personne travaillant seule (e.g : des médecins libéraux, commerçants, etc.
Statut	Uniquement les personnes en activité professionnelle (employés et stagiaires) depuis au moins 6 mois.	Sont exclus les élèves, les étudiants, les demandeurs d'emploi et les retraités.

1.1.2. Caractéristiques sociodémographiques des participants français

L'étude centrale de cette thèse repose sur 306 participants français. Les caractéristiques personnelles et sociodémographiques de nos participants français sont présentées dans le tableau 17 ci-dessous.

Tableau 17.

Caractéristiques sociodémographiques des participants français

Variables	Dimensions	Effectifs	Écart-Type
Genre	Homme	130	
	Femme	176	
Age	Maximum	60 ans	10.37
	Moyen	33.88 ans	
	Minimum	19 ans	
Situation matrimoniale	En couple	204	
	Seul	102	
Niveau de formation	Maximum	6 ⁶⁹	
	Minimum	1 ⁷⁰	
Secteur de la structure	Public	110	
	Privé	190	
	Parapublic	6	
Ancienneté	Maximum	60 mois	11.51
	Moyenne	24.43 mois	
	Minimum	12 mois	
Charge	Personnes sans charge	208	
	Personnes avec charge	98	
Heures de travail⁷¹	Maximum	60 h	7
	Moyenne	7 h	
	Minimum	37.09 h	

Notre population française est majoritairement composée de femmes, qui représentent 57,5% de l'échantillon face à 42,5% d'hommes. Leur âge varie entre 19-60 ans, soit 33,88 ans d'âge moyen. Elle se compose majoritairement de jeunes dont l'âge varie entre 25-30 ans (27,5%) suivi des plus jeunes de 19 à 24 ans (19,3%), puis de personnes moyennement jeunes dont l'âge varie entre 31-36ans (18,6 %). Cette population est répartie en deux groupes,

⁶⁹ Le niveau 6 correspond au niveau de formation supérieur ou égal à Bac + 5.

⁷⁰ Le niveau 1 correspond au niveau inférieur ou égal au Bac.

⁷¹ Nombre d'heures de travail par semaine.

notamment les personnes vivant en couple (66,7%) et les personnes vivant seules (33,3%) avec des personnes à leur charge (32%), et sans personne à leur charge (68%). La majorité a un niveau d'étude allant de Bac+4 à Bac+5 (soit 42,8%), suivie de personnes ayant un niveau d'étude de Bac+1 à Bac+3 (soit 36,3%). Ces participants travaillent majoritairement dans le secteur privé (62,1%) et occupent principalement des postes de cadres et professions intellectuelles supérieures (40%) ainsi que des postes d'employés qualifiés (36,6%). Une grande majorité de ces participants travaillent dans la même structure depuis plus de 1an, leur ancienneté est répartie de plus de 1 à 5 ans (47,7%). Certains (soit 80,1%) de ces participants ont un temps de travail par semaine allant de 21 heures à 40 heures. Une bonne partie des participants (soit 41,2%) ne font pas des heures supplémentaires de travail, tandis que 36,9% des participants font entre 1 heure et 10 heures supplémentaires par mois, suivis de 12,7% qui font entre 11 heures et 20 heures supplémentaires par mois.

1.1.3. Caractéristiques sociodémographiques des participants français gabonais

Cette étude repose sur 302 participants gabonais. Les caractéristiques personnelles et sociodémographiques de nos participants gabonais sont réparties dans les proportions suivantes (Cf. tableau 18).

Tableau 18.

Caractéristiques sociodémographiques des participants gabonais

Variabes	Dimensions	Effectifs	Écart-Type
Genre	Hommes	129	
	Femmes	173	
Age	Maximum	62 ans	7.48
	Moyenne	39,36 ans	
	Minimum	22 ans	
Situation matrimoniale	En couple	211	
	Seul	91	
Niveau d'étude	Maximum	6 ⁷²	
	Minimum	1 ⁷³	
Ancienneté	Maximum	324 mois	63.62
	Moyenne	69,092 mois	
	Minimum	6mois	
Secteur de la structure	Public	194	
	Privé	59	
	Parapublic	49	
Charge	Avec personnes à charge	270	
	Sans personne à charge	32	
Heures de travail	Maximum	108h	14.73
	Moyenne	35,483h	
	Minimum	8h	

Le tableau ci-dessus indique que notre population gabonaise comporte plus de femmes (57,3%) que d'hommes (42,7%), dont l'âge varie entre 22 et 62 ans, soit 39,36 ans d'âge moyen. Cette population vit majoritairement en couple (69,9% *vs* 30,1%), avec pour la plupart des personnes à leur charge (89,4% *vs* 10,6%). Une grande proportion de nos participants travaille avec un niveau de formation allant de bac+1 à bac+3 (46%), suivi du niveau allant de bac+4 à bac+5 (29,1%). Ils exercent leur profession majoritairement dans le secteur public (64,2%), et sont pour la plupart cadres (49,3%), employés qualifiés (36,1%). 39,4% de nos participants ont une ancienneté allant de 6 mois à 1an, et 36,4% une ancienneté de plus de 1an à 5ans. Concernant leurs horaires de travail par semaine, 50% font entre 21h et 40h de travail, et 25,2% entre 1h et 20h de travail. La majorité (64,9%) ne fait pas des heures supplémentaires. Les structures dans lesquelles nos participants travaillent sont de petite, moyenne et grande taille.

⁷² Le niveau maximum est supérieur ou égal au Bac.

⁷³ Le niveau minimum est inférieur au Bac.

1.2. Matériel

Nous avons réalisé, pour les besoins de l'étude, un questionnaire réunissant plusieurs échelles validées de type Likert à quatre points, que nous avons harmonisés de « jamais » (1) à « une fois par semaine ou plus » (4) pour le questionnaire mesurant les comportements de harcèlement (moral et sexuel), et de « pas du tout d'accord » (1) à « tout à fait d'accord » (4) pour les autres questionnaires (employabilité, leadership, soutien social, conciliation vie privée-vie professionnelle et valeurs culturelles au travail). Nous présentons ainsi les outils dans leur version originale.

1.2.1. Échelle de harcèlement moral

Selon Zapf et Einarsen (2003), pour évaluer le harcèlement moral au travail, deux types de mesures sont utilisés : subjectif et objectif. La première méthode dite subjective tend à confronter deux populations, notamment harcelée vs non harcelée. La deuxième dite objective, quant à elle, consiste à évaluer l'exposition au harcèlement au moyen d'une liste de comportements ou agissements. Dans cette étude, nous utilisons les deux méthodes (objective et subjective). En effet, dans la première partie du questionnaire, nous présentons une liste de comportements auxquels les participants répondent afin de déterminer s'ils ont subi ou non le harcèlement. Dans la deuxième partie du questionnaire, nous demandons aux participants s'ils ont été, de leur point de vue, victimes de harcèlement moral les 6 derniers mois précédant la passation du questionnaire.

Pour la première partie du questionnaire, la version courte du questionnaire mesurant les actes négatifs (NAQ), traduit en néerlandais et en français par Notelaers, et al. (2006), a été privilégiée dans cette étude. Cette version a été développée par Notelaers et Einarsen (2008) et comporte 9 items, qui sont :

- Quelqu'un retient de l'information qui vous est nécessaire et rend ainsi votre travail difficile ;
- Rumeurs à votre rencontre ;
- Exclusion des activités de groupe, exclusion de la part des collègues ;
- Remarques répétées à l'encontre de votre vie privée ou de vous-même ;
- Insultes ;
- Remarques répétées concernant vos erreurs ;
- Silence ou hostilité face à vos questions ou vos tentatives d'entrer en conversation ;
- Dévalorisation de votre travail et de vos efforts ;
- Blagues, surprises désagréables.

Les réponses à ces items sont réparties sur une échelle à 4 points allant de « jamais » (1) à « une fois par semaine ou plus » (4). L'outil présente une bonne validité prédictive dont la consistance interne est de $\alpha = .79$. Il est utilisé comme une mesure à un seul facteur, et le score total du questionnaire est obtenu en faisant la moyenne des scores des participants. Quant à la deuxième partie du questionnaire, après avoir présenté la définition du harcèlement, les participants sont invités à préciser s'ils ont été harcelés les 6 derniers mois, s'ils ont été auteurs, et s'ils ont été témoins de comportements de harcèlement les 6 derniers mois. Les réponses à ces trois items sont réparties sur une échelle à 5 points allant de « non, jamais » (1) à « oui, presque chaque jour » (5).

1.2.2. Échelle de harcèlement sexuel

L'échelle mesurant le harcèlement sexuel est issue des travaux de Brossier (2010) réalisés dans le cadre de son mémoire de Master. L'auteure s'était inspirée de la classification de Cromer (1994) détaillant les manifestations du harcèlement sexuel au travail. Précisons que pour élaborer cette classification, Cromer était elle-même partie des témoignages recueillis de femmes sexuellement harcelées au travail. Elle avait classé ces manifestations du harcèlement sexuel en trois formes de comportements : comportement « non verbal », comportement « verbal » et comportement « physique ». Ces trois formes de harcèlement sexuel ont également été mises en évidence dans la grille d'identification des comportements renvoyant au harcèlement sexuel au travail, issue des travaux de Savoie et Larouche (2005). La dimension verbale renvoie aux regards non-professionnels et chargés de sous-entendus sexuels, à l'utilisation d'un matériel pornographique et à l'exhibitionnisme. Concernant la dimension verbale, Brossier a élaboré des assertions dont la thématique renvoie aux « invitations en dehors des heures de travail », dépassant ainsi le cadre professionnel. Cette dimension du harcèlement sexuel verbal renvoie également aux remarques à connotation sexuelle, aux questions sur la vie sexuelle ou intime de salariés, et aux propositions déplacées toujours à connotation sexuelle. Enfin, la dimension physique du harcèlement sexuel est rattachée aux frôlements, aux attouchements, aux agressions sexuelles, dont le viol, etc.

Le questionnaire élaboré par Brossier compte 36 items répartis en trois dimensions (verbal, non verbal et physique) comprenant chacune 12 items. Ces 36 items sont basés sur une échelle de type Likert à quatre points de réponses : tout à fait d'accord (1), plutôt d'accord (2), plutôt en désaccord (3) et tout à fait en désaccord (4). Le score de l'échelle est calculé en faisant la moyenne de l'ensemble des items.

Dans le souci de réduire le nombre d'items à soumettre aux participants, compte tenu du fait que nous avons dans cette étude plusieurs questionnaires avec un grand nombre d'items, nous avons choisi uniquement des items qui nous semblaient être les plus pertinents pour notre étude, et pouvant refléter des comportements toxiques au travail dans les deux pays. Ainsi, nous avons fait passer un questionnaire de 19 items en lien avec les comportements de harcèlement sexuel, dans lequel on retrouve les mêmes indicateurs que ceux de l'échelle d'origine. Premièrement, on retrouve les comportements de harcèlement non verbal comportant 8 items : items 1, 2, 3, 4, 9, 12, 13, 14 (*e.g., un.e collègue de travail pose sur vous des regards soutenus ; vous ouvrez le tiroir de votre bureau ou de votre casier, et y trouvez des revues érotiques déposées anonymement ; Un.e collègue vous invite à le/la rejoindre dans son bureau et commence à se déshabiller devant vous*). Deuxièmement, on a 4 items (items 5, 6, 15 et 16) renvoyant au harcèlement sexuel verbal (*e.g., un.e collègue de travail vous interroge sur les sous-vêtements que vous portez ; Une collègue vous dit sans cesse qu'il.elle veut faire l'amour avec vous*). Et troisièmement, on a le harcèlement sexuel physique mesuré en 7 items (*e.g., vous êtes régulièrement frôlé.e par un.e collègue, qui accuse le manque de place pour circuler sur votre lieu de travail ; un.e collègue vous force à l'embrasser.*). Enfin, nous avons intégré 3 items à la fin de ce questionnaire, afin de savoir si les participants ont le sentiment d'avoir été harcelés, d'avoir été témoins et/ou d'avoir été auteurs de harcèlement les six derniers mois précédant la période à laquelle ils ont participé au questionnaire (*e.g., avez-vous le sentiment d'avoir été harcelé.e sexuellement ces 6 derniers mois ?*). Ces 3 items sont basés sur une échelle de réponse à cinq points allant de « non, jamais » (1) à « oui, presque chaque jour » (5).

1.2.3. Échelle de l'employabilité

Pour mesurer l'employabilité, nous avons eu recours à la version française de l'échelle de Van Dam (2004), validée par Carrein-Lerouge et al. (2021). Il s'agit d'un outil mesurant deux dimensions de l'employabilité : l'orientation vers l'employabilité et les activités de l'employabilité. En effet, pour Van Dam (2004), l'employabilité s'articule autour de ces deux angles, qui renvoient aux attitudes des employés face au développement de leur propre employabilité par rapport à l'entreprise, et aux activités de l'employabilité qui font référence à l'ensemble des activités entreprises par les employés visant non seulement à améliorer leur employabilité, mais aussi à la maintenir. L'outil comprend treize items :

- 7 items mesurent l'orientation vers l'employabilité : item 1 à 7 (e.g., *si ma société a besoin que je réalise d'autres tâches que celles réalisées jusque-là, je suis prêt.e à le faire.*) ;
- 6 items mesurent les activités de l'employabilité : item 8 à 13 (e.g., *j'essaye activement de développer mes compétences et mon expérience professionnelle*).

Les réponses sont données sur une échelle à quatre points allant de « totalement en désaccord » (1) à « totalement d'accord » (4).

Concernant la validité du construit de cette échelle, les auteurs ont fait la comparaison de trois modèles, notamment le modèle à un facteur, le modèle à deux facteurs latents indépendants et le modèle à deux facteurs latents liés. Les résultats de cette comparaison ont montré que les indices d'ajustement obtenus par le modèle à deux facteurs latents liés sont plus satisfaisants que d'autres, et cela corrobore bien les résultats de l'étude de Van Dam (2004)⁷⁴. Par ailleurs, le résultat de l'analyse discriminante suggère une structure à un facteur. L'instrument est non seulement court, mais offre des bonnes qualités psychométriques. La cohérence interne des deux facteurs du questionnaire présente des résultats satisfaisants ($\alpha = .88$). La valeur alpha de l'orientation vers l'employabilité est de .80, et celle du facteur activités à l'employabilité est de .82. On observe également une bonne corrélation ($r = .68, p < .001$) traduisant ainsi une forte intensité entre ces deux facteurs. Ainsi, Carrein-Lerouge et al. (2021) suggèrent que les deux facteurs de l'échelle pourraient être résumés en un facteur général. Le score de l'échelle est calculé en faisant la moyenne de l'ensemble des items (pour la structure à un facteur) et des items de chaque facteur (pour la structure à deux facteurs).

L'utilisation de cet instrument fera l'objet d'une première, à notre connaissance, dans un échantillon varié, issu de diverses organisations. En effet, la validation française de cette échelle a été basée sur un échantillon peu important (190 participants), non varié et issu d'une seule organisation. C'est donc une occasion pour nous de tester cette échelle dans un échantillon plus important issu d'organisations variées. Par ailleurs, nous voulons également contribuer au développement de l'échelle en vérifiant le lien de causalité⁷⁵ entre les deux facteurs du questionnaire afin de combler l'une des limites de l'étude de Carrein-Lerouge et al. (2021) sur la validation française de l'échelle de Van Dam (2004).

⁷⁴ Les travaux de Van Dam (204) postulent l'existence d'un lien entre l'orientation de l'employabilité et les activités de l'employabilité.

⁷⁵ Les travaux de Van Dam (2004) suggèrent un lien entre les facteurs orientation et activités de l'employabilité. Ce lien n'a pas été vérifié dans par Carrein-Lerouge et al. (2021) dans leur étude sur la validation française de cette échelle et présente cela comme une limite. Nous nous proposons donc de vérifier ce lien.

1.2.4. Échelle de conciliation vie privée-vie professionnelle

Pour mesurer la conciliation vie privée-vie professionnelle, nous avons utilisé l'échelle SWING (Survey Work-home Interaction-Nijmegen) développée par Geurts (2000), et validée en langue française par Lourel et al. (2005). Cet outil contient 22 items basés sur une échelle de réponse à quatre points allant de « Jamais » (0) à « Toujours » (3). Ces items évaluent quatre dimensions, dont la première consiste à évaluer les effets négatifs de la vie au travail sur la vie privée (*negative WHI*) comportant huit items : items 1 à 8 (e.g., *vous trouvez difficile de remplir vos obligations familiales parce que vous êtes toujours en train de penser à votre travail*). La deuxième dimension évalue les effets négatifs de la vie privée sur la vie au travail (*negative HWI*) et comporte quatre items : items 9 à 12 (e.g., *vous avez du mal à vous concentrer sur votre travail parce que des problèmes familiaux vous préoccupent*). La troisième dimension comporte cinq items (items 13 à 17) mesurant les effets positifs de la vie au travail sur la vie privée (*positive WHI*) : e.g., « *vous arrivez mieux à tenir vos engagements à la maison parce que votre travail vous le demande aussi* ». La dernière dimension, comportant cinq items (items 18 à 22), évalue les effets positifs de la vie privée sur la vie au travail (*positive HWI*) : e.g., « *vous gérez plus efficacement votre temps au travail parce que vous devez aussi le faire à la maison* ». Selon Lourel et al. (2005), cet outil présente une cohérence interne satisfaisante avec un coefficient alpha de Cronbach =.80. Concernant les dimensions de l'outil, les valeurs sont également satisfaisantes : pour la dimension *negative WHI*, $\alpha = .77$; pour la dimension *negative HWI*, $\alpha = .66$; pour la dimension *positive WHI*, $\alpha = .69$, et enfin pour la dimension *positive HWI*, $\alpha = .73$. Ces valeurs sont proches de celles de la version originale. Lourel et al. (2005) précisent que « la cotation s'effectue en faisant la somme des scores d'items correspondant à l'échelle visée » (p. 238).

1.2.5. Échelle du leadership

Pour mesurer le leadership, nous avons utilisé le questionnaire du leadership « transformatif » développé et validé par Dussault et al. (2007). Cet outil est conforme à la théorie du leadership transformationnel élaborée par Bass (1985), et considérée comme l'une des théories permettant d'expliquer et de comprendre l'efficacité organisationnelle (Geijsel et al., 1998). L'outil, mesurant ce type de leadership, est composé de 3 dimensions comprenant 46 items basés sur une échelle de réponse à quatre points, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Les deux premières dimensions, transformationnelle et transactionnelle, ont respectivement trois et deux facteurs.

- Transformationnelle (25 items en 3 facteurs)
 - Charisme comporte 8 items (item 4, 5, 19, 20, 31, 41, 42 et 44), *e.g. Il s'exprime de manière enthousiaste* ;
 - Stimulation Intellectuelle comporte 7 items (item 1, 7, 8, 9, 15, 32, 40), *e.g. Il incite le personnel à s'engager dans des activités de formation* ;
 - Reconnaissance personnelle comporte 10 items (item 10, 11, 13, 18, 21, 22, 25, 28, 38 et 41), *e.g. Il respecte les opinions différentes des siennes*).
- Transactionnelle (15 items, 2 facteurs)
 - Récompense contingente est mesurée en 8 items (item 12, 14, 23, 27, 30, 33, 38, 45), *e.g. Il manifeste une reconnaissance particulière pour du bon travail* ;
 - Gestion par exception active est mesurée en 7 items (item 2, 6, 16, 24, 34, 34 et 37), *e.g. Dès qu'il y a plainte, il intervient*.
- Laisser-Faire comporte 6 items (item 3, 17, 26, 29, 36 et 46), *e.g. Il ne retourne pas les appels téléphoniques*).

Cet outil présente de bonnes propriétés psychométriques et une bonne consistance interne, présentée à travers les indices alpha de Cronbach de chaque facteur. En effet, en ce qui concerne la dimension transformationnelle ou leadership transformationnel, on observe que le facteur charisme a un coefficient alpha de Cronbach = .86, pour le facteur reconnaissance personnelle, $\alpha = .91$, et pour le facteur stimulation intellectuelle, $\alpha = .86$. Concernant la dimension transactionnelle, le facteur récompense contingente présente un alpha de Cronbach = .88, et pour le facteur gestion par exception active, $\alpha = .77$. La dimension leadership laisser-faire présente un $\alpha = .80$. Comme pour les outils précédents, la cotation de cet instrument s'effectue en faisant la somme des scores d'items correspondant à chaque échelle ou dimension.

1.2.6. Échelle du soutien social

Pour évaluer le soutien social, nous avons eu recours à la troisième dimension du modèle « Job Content Questionnaire » de Karasek qui traduit la perception que le travailleur a du soutien social au travail (Karasek & Theorell, 1990 ; Karasek et al., 1998). La dimension comporte deux facteurs mesurés en 11 items, basés sur une échelle à 4 points allant de « fortement en désaccord » (1) à « tout à fait d'accord » (4).

- Soutien social de la hiérarchie comporte 5 items (items 19, 20, 21, 22 et 23), *e.g. Mon chef se soucie du bien-être des travailleurs qui sont sous sa supervision*).
- Soutien social des collègues comporte 6 items (items 24, 25, 26, 27, 28 et 29), *e.g. Les gens avec qui je travaille sont amicaux*).

Cet instrument a fait l'objet d'une validation par Niedhammer et al. (2006) à travers l'enquête SUMMER 2003 sur un large échantillon de salariés français (N= 24486). Les résultats

de l'étude de Niedhammer et al. (2006) ont montré que le modèle de Karasek présente une cohérence interne satisfaisante des échelles et sous-échelles. Ainsi, pour la dimension soutien social, le coefficient alfa de Cronbach = .69. Les coefficients ont également été calculés pour les sous-dimensions du soutien social. Concernant la dimension soutien social de la hiérarchie, elle présente un alpha de Cronbach = .73. Quant à la dimension soutien social des collègues, elle présente un coefficient alpha de Cronbach = .74. Les items 21 « *Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi* » et 26 « *Les gens avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers moi* » sont à inverser. Le calcul du score de l'échelle du soutien social se fait de la manière suivante : soutien hiérarchique + support collègues [item 19 + item 20 + (5 – item 21) + item 22 + item 23] + [item 24 + item 25 + (5 – item 26) + item 27 + item 28 + item 29].

1.2.7. Échelle des valeurs culturelles

Pour mesurer la variable valeurs culturelles, nous avons eu recours au questionnaire des dimensions culturelles de Hofstede développé et validé en langue française par Temimi (2011) dans le cadre de ses travaux de thèse. Pour la construction de cet instrument de mesure, Temimi s'est inspirée de deux questionnaires issus du modèle de Hofstede, notamment le questionnaire « *Personal Work Values at the individual level (PWV)* » de Hellmann (2000) mesurant 25 items sur une échelle de type Likert à cinq points allant de « fortement d'accord » (1) à « fortement en désaccord » (5), et de 9 items du questionnaire Bearden et al. (2006a). Sa traduction a été faite de l'anglais au français par quatre professeurs canadiens de psychologie du travail et des organisations de l'université de Montréal.

L'outil de Temimi comporte 34 items⁷⁶ répartis en six dimensions sur deux parties. La première partie du questionnaire est composée de 25 items mesurant cinq dimensions : distance hiérarchique, masculinité, masculinité B (qui renvoie à la dimension féminité de Hofstede), contrôle de l'incertitude, et collectivisme. Dans cette partie, il s'agit des valeurs liées au travail, et les participants sont invités à donner leur point d'accord aux énoncés proposés selon leur représentation du milieu de travail. La deuxième partie quant à elle est composée de 9 items sur une dimension (orientation à long terme) qui comporte deux facteurs : planification et tradition. Cette partie concerne les valeurs d'ordre général, il est demandé aux participants de donner leur

⁷⁶ 34 items dans la version finale et 29 après analyse factorielle. L'auteure a extrait 5 items (2 items extraits de la première partie du questionnaire et 3 de la deuxième partie) lors de l'analyse factorielle car leurs indices de saturation étaient relativement équivalents sur deux facteurs différents.

degré d'accord par rapport à ces valeurs. Les réponses de l'ensemble de ces questions sont données sur une échelle de cinq points allant de « fortement en désaccord » (1) à « fortement en accord » (5).

Nous présentons ci-dessous les sept facteurs ainsi que leurs coefficients alpha de Cronbach et les exemples d'items.

- Distance hiérarchique : $\alpha = .63$, comporte 5 items (item 7, 14, 18, 22 et 25)⁷⁷, e.g. *Les gestionnaires devraient rarement demander l'opinion de leurs employés*).
- Masculinité : $\alpha = .76$ compte 5 items (item 4, 8, 13, 19 et 23), e.g. *La résolution des problèmes organisationnels requiert généralement une approche musclée propre aux hommes*).
- Masculinité B/Féminité : $\alpha = .66$ et compte 5 items (item 5, 10, 16, 21 et 24), e.g. *Il est important que l'environnement de travail encourage tout le personnel à exprimer ses sentiments et ses opinions*).
- Contrôle de l'incertitude/Prévisibilité : $\alpha = .74$ sur 5 items (item 2, 9, 12, 17 et 20), e.g. *Les règlements et procédures sont importants parce qu'ils informent les employés de ce que l'organisation attend d'eux*).
- Collectivisme : $\alpha = .79$ sur 5 items (item 1, 3, 6, 11 et 15), e.g. *Les employés ne devraient poursuivre leurs objectifs personnels qu'une fois l'intérêt du groupe pris en considération*).
- Planification/Persévérance : $\alpha = .75$ sur 6 items (item 26, 28, 29, 30, 31 et 33)⁷⁸, e.g. *La persévérance est essentielle aux succès futurs*).
- Tradition : $\alpha = .86$ sur 3 items (item 27, 32 et 34), e.g. *Les valeurs traditionnelles sont importantes pour moi*).

L'outil a été validé auprès de 453 étudiants de l'Université du Québec à Montréal.

1.3. Procédure

1.3.1. En France

En France, les données ont été principalement recueillies en ligne (88,2% soit 270 participants en ligne). Un lien a été généré, et nous avons distribué le lien du questionnaire aux personnes qui ont bien voulu participer à l'étude. 4 stagiaires de Master 1 de Psychologie ont également transféré le lien du questionnaire à leurs réseaux. Cela nous a permis d'obtenir une

⁷⁷ Après analyse factorielle, l'auteure a retiré les items 14 et 25 du facteur Distance hiérarchique.

⁷⁸ Les items 28, 30 et 33 du facteur Planification ont également été extraits après analyse factorielle.

centaine de participants supplémentaires. Compte tenu de l'insuffisance du nombre de participants, nous avons utilisé la plate-forme Prolific⁷⁹. Les participants étaient invités à répondre au questionnaire tout en remplissant au préalable le formulaire de consentement. Pour le questionnaire en version papier, une étudiante stagiaire de Licence a également contribué au recueil de données. Ces deux méthodes de recueil de données nous ont permis d'obtenir un total de 306 participants.

1.3.2. Au Gabon

Les données ont été recueillies principalement dans la ville de Libreville, capitale politique et administrative du Gabon, où nous nous sommes rendue de janvier 2022 à début mars 2022. Libreville constitue un échantillon représentatif de la population gabonaise car on y trouve les populations issues de chaque province du pays, mais aussi des pays voisins. Notons qu'avant cette date, la passation du questionnaire s'est faite en ligne. Mais, compte tenu de l'insuffisance des participants en ligne, nous avons procédé au recueil de données sur le terrain. Soulignons que nous n'avons pas ciblé une ou des entreprises spécifiques. Ainsi, nous avons eu recours à notre réseau⁸⁰ qui nous a favorisé l'accès à certaines structures (ministères, entreprises, directions, etc.). Il était question pour nous de contacter les personnes ressources en expliquant la demande de passation du questionnaire. Lorsque la personne contactée était d'accord avec la proposition, un rendez-vous était pris pour son lieu de travail. Une fois sur le lieu de travail, une présentation et explication du but et des consignes du questionnaire était donnée aux personnes volontaires, en leur signifiant que le questionnaire est individuel et anonyme. Ces personnes étaient ainsi invitées à remplir le formulaire de consentement et le questionnaire. La restitution des questionnaires se faisait soit le même jour, soit un autre rendez-vous était pris pour le retrait des questionnaires remplis. Nous avons obtenu au total 302 participants, dont 287 (95%) en version papier et 15 (5%) participants en ligne.

⁷⁹ Prolific est une plate-forme permettant à des personnes de participer à des études ou sondages rémunérés.

⁸⁰ Nous avons eu recours à quelques personnes car l'accès à certaines structures n'était pas évident. D'autres structures étaient plus faciles d'accès et ne nécessitaient pas l'intervention d'une personne travaillant en son sein.

Tableau 19.

Mode de recueil de données en France et au Gabon

Pays	Mode de recueil de données	Effectif	Pourcentage	Écart-type
France	Internet	270	88,2%	0,32
	Papier	36	11,8%	
Gabon	Internet	15	5%	0,21
	Papier	287	95%	

Le tableau ci-dessus indique, concernant le recueil de données en ligne, que ce mode a été plus privilégié pour les participants français (88,2%) comparativement aux participants gabonais (5%). Et, concernant le recueil de données en version papier, ce mode a été plus sollicité par les participants gabonais (95%) comparativement à leurs homologues français (11,8%).

Conclusion

Ce chapitre nous renseigne sur les participants retenus pour cette étude, la méthode de recueil de données et sur les outils d'enquête utilisés. Subdivisée en deux axes, l'étude 2 présentée ici porte sur une population globale de 608, dont 306 participants français et 302 participants gabonais. De façon générale, nos participants sont majoritairement des femmes dont l'âge varie entre 19-62 ans. La plupart d'entre eux vivent en couple et ont des personnes à leur charge. Ils ont en moyenne une ancienneté de 46,61 mois. Plus spécifiquement, au Gabon comme en France, les femmes sont les plus représentées dans notre population, respectivement 57,3% et 57,5%. La population française investiguée est un peu plus jeune (33,88 d'âge moyen) que la population gabonaise qui a 39,36 d'âge moyen. On observe beaucoup plus de personnes vivant avec des personnes à leur charge au Gabon (89,4%) qu'en France (32%). Plus de la moitié de la population gabonaise travaille dans le secteur public (64,2%), tandis que pour la population française, la plus grande proportion est dans le secteur privé (62,1%). Au Gabon comme en France, la plus grande proportion des participants a un niveau de formation allant de

bac+1 à bac+5. Il en est de même pour le statut socioprofessionnel, la majorité travaille en tant que cadres et employés qualifiés dans des structures de petite, moyenne et grande taille.

Concernant la méthode, la méthode par questionnaire en ligne a été plus privilégiée par les participants français, et la version papier beaucoup plus privilégiée par les participants gabonais. Plusieurs outils ont été exploités pour recueillir les avis des participants par rapport aux phénomènes étudiés, à savoir le harcèlement moral au travail, le harcèlement sexuel au travail, l'employabilité, l'interférence vie privée-vie professionnelle, le soutien social au travail, le leadership et les valeurs culturelles. Ces outils, à l'exception de l'échelle de mesure du harcèlement sexuel, ont tous fait l'objet d'une validation scientifique.

En nous basant sur la théorie de la contextualisation culturelle (Boussougou-Moussavou 2018), qui se base sur la réinterprétation des notions, nous avons trouvé judicieux de procéder à une analyse préliminaire dans laquelle nous proposons de faire l'analyse factorielle pour l'ensemble de notre échantillon.

Chapitre 10 : Étude 2, Axe 1. Effets du harcèlement sur l'employabilité : Rôle modérateur du leadership, des valeurs culturelles, du soutien social et des variables sociodémographiques

Introduction

La saturation du marché du travail actuelle ne permet pas à certaines personnes l'accès à un emploi. Les fermetures d'usines contraignent les salariés à perdre leur emploi, alors que la concurrence économique incite les usines à augmenter leur plus-value. Ainsi, de nombreux salariés se retrouvent sans emploi. Ce déficit des places sur le marché de l'emploi accentue ainsi le chômage, mais également la concurrence entre les individus, et crée une certaine désolidarisation entre eux. L'individu doit se "vendre" comme un produit à un "acheteur" potentiel. L'enjeu de cette chasse à l'emploi est ainsi de prouver son « employabilité ». L'employabilité s'entend de prime abord comme la capacité d'un individu à être employé. Cette notion occupe une place grandissante dans l'explication des déséquilibres du marché du travail, dans l'orientation des politiques éducatives, dans la gestion de la relation d'emploi par les entreprises, et même dans l'interprétation des stratégies individuelles des demandeurs d'emploi. Elle est porteuse d'enjeux politiques et sociaux, économiques et managériaux.

1. Problématique et hypothèses

L'employabilité est un concept important qui nécessite d'être étudiée de nos jours, du fait qu'elle constitue une ressource permettant aux personnes d'entrer et de conserver leur emploi, et surtout de progresser dans leur carrière (Carrein-Lerouge et al., 2021). Comme le souligne Lo Presti et Pluviano (2016), l'employabilité est une ressource individuelle fondamentale permettant de faciliter l'accès au marché du travail et le maintien dans l'emploi. Nous nous intéressons au maintien et à la progression dans l'emploi, car nous sommes à l'époque où, pour la plupart des salariés, la sécurité de l'emploi fait place à la sécurité de l'employabilité.

Peu d'études (e.g., Redmond, 2013 ; Serim et al., 2014) abordent l'employabilité en tenant compte de l'orientation et des activités de l'employabilité, comme le préconise la théorie de Van Dam (2004). Rappelons que l'orientation vers l'employabilité s'entend comme l'ouverture qu'ont les employés, leur permettant de se développer et de s'adapter aux évolutions des exigences professionnelles (Nauta et al., 2009). Elle s'entend également comme antécédent

des activités de l'employabilité et renvoie à la notion de "flexibilité professionnelle" qui a été définie par Van den Berg et Van der Velde (2005) comme non seulement la volonté, mais aussi comme la capacité des salariés à être employables, soit pour diverses tâches ou pour divers emplois au sein de l'organisation. Les activités de l'employabilité, quant à elles, renvoient à un ensemble d'activités favorables à la poursuite de nouvelles trajectoires d'une carrière dans l'organisation. Il s'agit donc des activités conduisant au développement proactif de nouvelles compétences. Les activités de l'employabilité peuvent être assimilées au développement personnel des salariés. Ici, le développement personnel renvoie aux efforts consentis par les salariés en s'inscrivant aux activités permettant d'améliorer leurs connaissances, compétences et aptitudes, tout cela dans le seul but d'être plus performants pour leur poste actuel, mais aussi pour se préparer à d'autres postes (Redmond, 2013).

Harcèlement, leadership, soutien social et employabilité

De nombreux auteurs (e.g., Einarsen, 2005 ; Leymann, 1996 ; Vartia, 1996) ont mis en évidence l'influence des facteurs organisationnels dans les causes et le développement du harcèlement au travail. C'est dans cette optique que Vartia (2003) présente le harcèlement comme un symptôme résultant d'une organisation dysfonctionnelle. De même, selon Salin et Hoël (2011), l'émergence de comportements de harcèlement émane de mauvaises conditions de travail, en ce sens qu'un environnement de travail toxique pourrait augmenter les situations de conflits interpersonnels, qui à leur tour pourraient conduire au harcèlement (Zapf, 1999).

Carroll et al. (2012) ont présenté 9 facteurs organisationnels⁸¹, aussi appelés caractéristiques organisationnelles, susceptibles d'occasionner le harcèlement au travail : la culture organisationnelle, le climat de travail, les caractéristiques de l'emploi, les conflits de rôles, l'ambiguïté de rôles, le contrat psychologique, les changements organisationnels, le leadership et le soutien social. Nous allons nous intéresser aux deux dernières caractéristiques que sont le leadership et le soutien social. Nous présentons d'abord les travaux abordant l'influence du soutien social, ensuite nous évoquerons ceux du leadership.

Harcèlement, employabilité et soutien social

L'étude du soutien social est très importante, dans la mesure où le soutien social a des effets atténuants sur les situations stressantes au travail. Il favorise également l'implication et

⁸¹ Les auteurs ont présenté 9 facteurs organisationnels susceptibles d'influencer la genèse et le développement du harcèlement.

la satisfaction des salariés, mais aussi la performance des organisations. Comme l'ont souligné Arnaud et Mellet (2019), la sphère professionnelle est un espace social dans lequel certains facteurs tels que les échanges, la construction de soi ainsi que la reconnaissance des personnes avec lesquelles l'on travaille constituent des fondamentaux de la performance au travail et de l'épanouissement professionnel. Ainsi, la littérature autour de la notion de soutien social identifie les pairs comme étant les premières ressources dans le processus de résolution de difficultés ou problème que l'on peut rencontrer au cours de la vie professionnelle. Le soutien social constitue également l'un des premiers facteurs de satisfaction au travail. Vu sous cet angle, le soutien social devient un facteur fondamental, sinon incontournable, de la santé physique et mentale de toute structure ou entreprise qui souhaite lier la performance optimale et l'épanouissement de ses collaborateurs (Arnaud & Mellet, 2019). Des études antérieures montrent l'existence d'un lien positif entre le soutien social et l'employabilité. Il s'agit du soutien social de la hiérarchie, des pairs et des collègues. Ainsi, les salariés n'ayant aucun soutien social ou ayant un faible soutien social (du supérieur hiérarchique et des collègues) seraient plus exposés au harcèlement que ceux ayant un fort soutien social (Zapf et al., 1996). En effet, les salariés ayant des ressources sociales solides pourront se protéger des effets néfastes du harcèlement (Djurkovic et al., 2005) que ceux qui n'en ont pas.

Concernant le soutien social de la hiérarchie, Othmane (2011) souligne que le soutien du supérieur hiérarchique serait un facteur important dans le développement de l'employabilité. D'autres travaux ont également montré le rôle que joue le supérieur hiérarchique. Kidd et Smewing (2001) ont en effet montré l'importance du rôle du supérieur hiérarchique dans les activités d'apprentissage et de développement de carrière de ses subordonnés. L'implication du supérieur hiérarchique dans ces activités permettrait aux subordonnés de se préparer à la flexibilité, à l'adaptabilité, à l'autonomie et à la prise de responsabilité de leur carrière. Ils pourront ainsi s'adapter aux exigences et changements du marché du travail et de l'environnement économique. Van Dam (2004) a également mis en évidence le lien positif entre le soutien du supérieur hiérarchique et le développement de l'employabilité des salariés. Et cela passe par l'engagement des salariés aux activités de développement de connaissances et d'expériences relatives au travail. C'est dans cette même optique que Van Der Heijden et Van Der Heijde (2005), puis Bader (2007), ont mis en évidence des liens positifs entre le soutien du supérieur hiérarchique et l'employabilité. Le soutien du supérieur hiérarchique a été identifié comme l'un des facteurs déterminants de l'employabilité.

Ces études, montrant une relation positive entre le soutien du supérieur et l'employabilité, nous emmènent à estimer que le soutien du supérieur hiérarchique pourrait atténuer les effets du harcèlement sur l'employabilité. Par ailleurs, le réseau social constitue l'ensemble de bonnes relations qui contribuent à l'épanouissement et à la croissance, car elles permettent de ce fait de résister et de s'adapter pendant les situations stressantes. Les pairs vont donc encourager, valoriser et rassurer à travers des messages et émotions positifs afin de créer et maintenir un climat de travail favorable, une culture d'entreprise positive qui va ainsi contribuer au sentiment de sécurité et bien-être. Ce qui va permettre à chacun de se protéger, mais aussi de protéger les autres des effets du harcèlement. Quant au soutien des collègues, il renvoie à une assistance que l'ensemble de personnes, considérées comme ayant un intérêt actif et agissant, apportent à une autre personne afin de lui permettre de progresser dans sa carrière. Ce soutien se traduit par une aide favorisant le développement personnel (Higgins & Kram, 2001).

Ainsi, nous posons les hypothèses selon lesquelles, « le harcèlement est négativement lié à l'employabilité » (**H1**). On s'attend à ce que le harcèlement moral soit négativement lié à l'employabilité chez les salariés français et gabonais (**H1a**). On s'attend également à ce que le harcèlement sexuel soit négativement lié à l'employabilité chez les salariés français et gabonais (**H1b**). Par ailleurs, on s'attend à ce que l'effet négatif du harcèlement moral (**H2a**) et sexuel (**H2b**) sur l'employabilité soit atténué par le soutien du supérieur hiérarchique. On s'attend aussi à ce que l'effet négatif du harcèlement moral (**H2c**) et sexuel (**H2d**) sur l'employabilité soit atténué par le soutien des collègues (**H2d**).

Harcèlement, employabilité et leadership

De nombreux travaux traitent de la question de l'influence du leadership sur différentes variables, mais peu sur le harcèlement au travail (Carroll et al., 2012). D'ailleurs, Ashforth (1994) fait le constat selon lequel des recherches s'orientent plus sur l'aspect positif du leadership et très peu sur son aspect négatif qui est destructif. Néanmoins, on retrouve quelques travaux sur les effets négatifs du leadership sur le harcèlement, notamment l'étude de Salin et Hoel (2011). Selon ces auteurs, les comportements de dirigeants pourraient occasionner les actes d'agression et de harcèlement au travail. Ce point de vue a été conforté par certains travaux traitant des effets de styles de leadership sur le harcèlement au travail. En effet, les travaux de Hauge et al. (2007) et de Skogstad et al. (2007) ont montré que les styles de management autoritaire et laissez-faire seraient des antécédents au harcèlement.

Concernant le style de leadership laisser-faire, Einarsen (2005) appuie l'opinion selon laquelle le style de gestion laisser-faire pourrait favoriser l'émergence de situations de harcèlement entre pairs et collègues. Ainsi, lorsqu'un leader se refuse d'intervenir dans des situations de harcèlement, cela pourrait laisser croire que ces comportements harcelants sont autorisés dans l'organisation. Cette croyance ou perception, va à cet effet, favoriser le développement des comportements de harcèlement (Di Martino et al., 2003). Dans la même perspective, Hauge et al. (2007) ont souligné que le leadership de type laisser-faire aurait une influence sur le développement de différents aspects du harcèlement. Ils poursuivent leur idée en disant que le leadership laisser-faire pourrait encourager les conflits entre salariés, les conflits de rôles et l'ambiguïté des rôles.

Quant au leadership autoritaire, les travaux de Desrumaux-Zagrodnicki et al. (2004) ont montré qu'un management de style directif, qui se focalise sur la productivité et non sur la gestion des relations humaines, pourrait occasionner le harcèlement de type vertical. De ce fait, on retrouverait plus de comportements de harcèlement dans des lieux de travail au sein desquels le style de gestion est autocratique (Vartia, 1996) ou autoritaire (O'Moore et al., 1998).

Notons que selon Carroll et al. (2012), l'incompétence pourrait être à l'origine d'un leadership de type laisser-faire. Cette opinion est soutenue par Ravisy (2000) qui pense que de nombreux cadres ne seraient pas bien formés pour diriger correctement une équipe de travail ou une entreprise.

À la suite de cette littérature relative à l'influence du harcèlement, nous rappelons notre hypothèse 3 selon laquelle, le leadership modère le lien entre le harcèlement et l'employabilité. Ce lien va donc varier en fonction de la perception que les salariés ont de leur leader. Ainsi, on s'attend à ce que l'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité soit atténué par le leadership transformatif (**H3a**). On s'attend également à ce que l'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité soit atténué par le leadership transformatif (**H3b**).

Harcèlement, employabilité et valeurs culturelles

Selon Esserdi et al. (2022), l'intensité du harcèlement pourrait être expliquée, non seulement par des facteurs organisationnels comme nous venons de le souligner en abordant le leadership et le soutien social, mais aussi par les facteurs culturels que nous présentons à présent. En effet, ces mêmes auteurs (Esserdi et al., 2021) ont souligné que les salariés qui sont portés vers la distance hiérarchique et l'incertitude seraient moins harcelés que ceux qui en sont

moins ou pas du tout portés. Concernant la distance hiérarchique, ils expliquent cela par le fait que les salariés susceptibles d'accepter la distance hiérarchique prendraient plus de recul, gardant ainsi une distance qui leur servirait de protection dans leur relation avec leur supérieur hiérarchique. Les résultats de leur étude confirment que les salariés ayant une faible distance hiérarchique seraient plus exposés au harcèlement. Et concernant l'incertitude, ces auteurs ont montré que la tolérance à l'incertitude permet aux salariés de résister au harcèlement. Ainsi, pour ces auteurs, ces deux facteurs culturels, auxquels ils ont ajouté la religion, pourraient permettre aux salariés d'être moins susceptibles de souffrir de harcèlement. Ils justifient cela par le fait que ces facteurs culturels vont permettre aux salariés d'avoir plus d'empathie et de compréhension envers leurs semblables, de sorte qu'ils excuseraient certains comportements non-professionnels⁸². Selon eux, les salariés portés vers ces facteurs culturels seraient plus tolérants face aux différents changements professionnels, à savoir les missions, les postes, les fonctions, etc. Ils auraient également de plus amples perspectives professionnelles. Par conséquent, la distance hiérarchique et la tolérance à l'incertitude sont deux facteurs culturels susceptibles de diminuer l'exposition au harcèlement.

Par ailleurs, de nombreux travaux s'intéressent à l'orientation vers l'employabilité (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2008 ; Lo Presti et al., 2020). L'étude interculturelle italo-finlandaise de Lo Presti et al. (2020) sur l'employabilité a en effet montré que la variable pays modère la relation entre l'estime de soi et l'orientation vers l'employabilité. Les résultats indiquent que cette relation était plus forte chez les salariés italiens que chez les salariés finlandais.

Cela nous a conduit à poser l'hypothèse selon laquelle les valeurs culturelles modèrent le lien entre le harcèlement et l'employabilité. Ainsi, on s'attend à ce que l'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité soit accentué par les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir (**H4a**). On s'attend également à ce que l'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité soit accentué par les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir (**H4b**). Par ailleurs, on s'attend à ce que l'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité soit accentué par les valeurs culturelles centrées sur le collectivisme (**H4c**). De même, on s'attend à ce que l'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité soit accentué par les valeurs culturelles centrées sur le collectivisme (**H4d**). De plus, on s'attend à ce que l'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité soit accentué par les valeurs culturelles centrées sur la

⁸² Comportements inappropriés, déviants.

planification (**H4e**). On s'attend également à ce que l'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité soit accentué par les valeurs culturelles centrées sur la planification (**H4f**).

Et enfin, selon les études antérieures les variables sociodémographiques, notamment le sexe, l'âge, et l'ancienneté peuvent influencer le harcèlement au travail (Cloutier & Marchand, 2020 ; Poilpot-Rocaboy & Allouche, 2003, 2006). Ces études suggèrent que les femmes sont plus susceptibles d'être victimes de harcèlement au travail que les hommes. De plus, les formes de harcèlement peuvent varier en fonction du sexe, avec par exemple le harcèlement sexuel qui affecte souvent davantage les femmes. Par ailleurs, les recherches suggèrent que les travailleurs plus jeunes peuvent être plus vulnérables au harcèlement au travail que les travailleurs plus âgés. Cela peut être dû à un manque d'expérience professionnelle ou à une position de pouvoir moindre dans la hiérarchie organisationnelle. En outre, les employés qui ont moins d'ancienneté dans une organisation ou qui sont nouvellement embauchés peuvent être plus susceptibles d'être victimes de harcèlement. Cela peut être lié au fait qu'ils auraient une moindre connaissance des politiques de l'entreprise, un manque d'ancrage dans la culture organisationnelle ou une sensation de vulnérabilité accrue en raison de leur statut de nouvel arrivant. Les employés ayant un niveau de formation plus élevé pourraient également être moins susceptibles de subir du harcèlement comparativement aux employés qui ont un niveau de formation moins élevé. Le secteur de la structure dans lequel travaillent ces employés peut également jouer un rôle dans la nature du harcèlement au travail. Il est important de prendre en compte ces variables sociodémographiques lors de l'évaluation du harcèlement au travail. Ainsi, nous posons l'hypothèse selon laquelle le lien entre le harcèlement moral et l'employabilité sera modéré par les variables sociodémographiques (**H5**). On s'attend à ce que l'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité varie selon l'âge (**H5a**), le genre (**H5b**), l'ancienneté (**H5c**), le niveau de formation (**H5d**) et le secteur de la structure (**H5e**), d'une part. On s'attend également à ce que l'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité varie en fonction de l'âge (**H5f**), du genre (**H5g**), de l'ancienneté (**H5h**), du niveau de formation (**H5i**) et du secteur de la structure (**H5j**). L'ensemble de ces hypothèses sont présentées dans la figure ci-dessous.

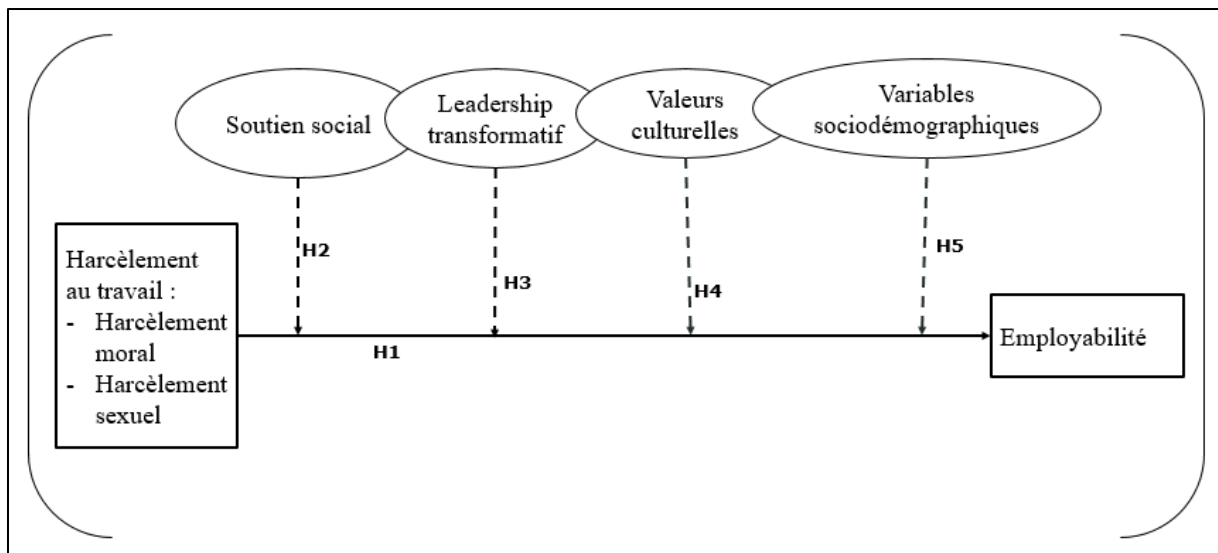


Figure 12. Modèle hypothétique de l'étude 2, axe 1

Nous avons observé, à travers la littérature, une quasi-inexistence des recherches francophones, plus particulièrement en France et au Gabon, utilisant l'échelle de Van Dam (2004). Ce constat a d'ailleurs été fait par Carrein-Lerouge et al. (2021). De plus, aucune étude, à notre connaissance, n'a testé les liens entre le harcèlement et les deux dimensions de l'employabilité de Van Dam.

Rappelons que l'objectif de cette étude, plus précisément de l'axe 1, consiste à mesurer les effets du harcèlement travail, notamment le harcèlement moral et le harcèlement sexuel sur l'employabilité des salariés français et gabonais. Il vise également à vérifier le rôle modérateur du soutien social, du leadership, des valeurs culturelles, et des caractéristiques sociodémographiques sur le lien entre le harcèlement et l'employabilité.

2. Méthode

2.1. Participants

L'étude a été réalisée auprès de 608 salariés français et gabonais. Les caractéristiques personnelles et sociodémographiques sont présentées au chapitre 9.

2.2. Matériel

Un questionnaire de type Likert a été élaboré sur la base de plusieurs échelles de mesure, à savoir les échelles mesurant le harcèlement moral au travail, le harcèlement sexuel au travail,

l'employabilité, le soutien social au travail, le leadership et les valeurs culturelles. Ces échelles sont présentées au chapitre 9.

3. Procédure

Les données ont été recueillies en France et au Gabon. Deux méthodes de recueil ont été utilisées, notamment la version en ligne et la version papier. Il s'agit d'un questionnaire auto-administré, les détails de la procédure sont consignés dans le chapitre 9.

4. Résultats

4.1. Mode d'analyse des résultats

Pour analyser les données recueillies, nous avons eu recours à deux logiciels, IBM SPSS Statistics_21 et la version 4.3.1 de RStudio. Le logiciel SPSS a servi aux analyses préliminaires qui ont consisté à vérifier la structure interne et la fiabilité de chacune des échelles utilisées. À la suite de cela, nous avons utilisé le logiciel RStudio pour l'ensemble des analyses, notamment les analyses de corrélations entre les variables de l'étude et les analyses d'hypothèses (hypothèses des effets principaux et d'interaction). Avant de tester les hypothèses de l'étude, nous avons voulu analyser les effets directs de la variable indépendante sur la variable dépendante avec la population globale⁸³ de l'étude. Ainsi, nous avons procédé à une analyse de régression multiple impliquant les variables indépendantes et la variable dépendante. Par exemple, lorsque nous avons testé le lien entre le harcèlement et l'employabilité, nous avons inséré le harcèlement moral et le harcèlement sexuel comme variables indépendantes et l'employabilité comme variable dépendante.

Concernant les hypothèses des effets principaux et d'interaction formulées dans cette étude, elles ont été vérifiées de façon conjointe à l'aide des analyses de régressions multiples en intégrant les variables de chaque hypothèse. À cet effet, une vérification rigoureuse a été faite afin de respecter les consignes de ce type d'analyses de régression multiple. Il s'agit de :

- Centrer la variable indépendante (VI) et la variable modératrice (VM) ;
- Calculer le produit de ces deux variables ;

⁸³ La population globale renvoie aux deux échantillons (français et gabonais) de notre étude. Ces deux échantillons ont mis ensemble afin de tester les effets directs de la variable indépendante sur la variable dépendante.

- Intégrer la variable dépendante dans le modèle ainsi que le produit calculé entre la VI et la VM, puis la variable indépendante centrée et la variable modératrice centrée en tant que VI.

Par exemple, pour tester l'hypothèse 2a selon laquelle *l'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité sera atténué par le soutien du supérieur hiérarchique*, un modèle de régression multiple a été adopté. Pour ce faire, les variables harcèlement moral et soutien du supérieur hiérarchique ont tout d'abord été centrées. Ensuite, le produit de ces deux variables a été calculé (harcèlement moral x soutien du supérieur hiérarchique). Après cela, nous avons intégré dans le modèle l'employabilité en tant que variable dépendante, le produit calculé (harcèlement moral x soutien du supérieur hiérarchique), le harcèlement moral centré, ainsi que le soutien du supérieur hiérarchique centré, en tant que variables indépendantes. Cette méthode a été préconisée par de nombreux auteurs (e.g., Broc, 2016 ; Judd et al., 2018). En effet, le score de la variable indépendante a été centré tout comme celui de chaque variable d'interaction. Le score centré a été introduit dans le modèle pour effectuer non seulement l'analyse d'interaction, mais aussi l'effet direct avec ce score centré. Selon certains auteurs (e.g., Broc, 2016 ; Cohen et al., 2003, 2022), il est important de centrer les prédicteurs afin de réduire le risque de multicollinéarité lors de l'analyse d'interaction. Dans le but de vérifier les effets directs entre les variables au cours de cette analyse d'interaction, nous avons introduit dans chaque analyse d'hypothèse les prédicteurs centrés et les valeurs non centrées (Judd, 2010), afin de vérifier les effets directs entre les variables. Pour ce qui est des pentes d'interaction, trois ont été créées correspondant chacune à la valeur inférieure, moyenne et supérieure (Judd et al., 2018). De plus, nous avons vérifié les conditions d'application d'une régression multiple en détectant les données atypiques, la normalité des résidus, l'homogénéité des variances et l'interdépendance des résidus (Judd et al., 2018). Et enfin, nous avons effectué le test permettant de vérifier la colinéarité (Broc, 2016) dans le but d'éviter tout superflu dans les modèles de base de nos hypothèses.

4.2. Analyses préliminaires

Nous présentons ici les résultats de l'analyse factorielle des échelles que nous avons effectuée sur l'ensemble de la population. Il ne s'agit pas ici d'une validation complète des échelles, car nous allons nous limiter à l'analyse factorielle exploratoire. Il s'agit de contextualiser les échelles utilisées pour les adapter à notre population d'étude. Nous présentons également le coefficient alpha de Cronbach de chaque échelle. Compte tenu du fait que les

échelles et la population sont les mêmes pour l'axe 1 et l'axe 2, nous présentons ainsi l'analyse factorielle exploratoire de l'ensemble des échelles qui ont servi dans cette étude 2 afin de tester nos hypothèses.

4.2.1. Vérification des conditions d'application de l'analyse factorielle

Nous avons réalisé l'analyse factorielle des échelles utilisées afin de nous permettre de vérifier la structure factorielle de ces outils de mesure et d'estimer leur fiabilité sur notre population d'étude (Évrard et al., 2003). Nous avons au préalable effectué un test de normalité afin de voir si la distribution des items est normale sur l'ensemble de notre population. Pour ce faire, nous avons réalisé un test de normalité de Kolmogorov-Smirnov (KS) et celui de Shapiro-Wilk (SW). D'après les résultats obtenus, les items de chacun des instruments utilisés ne sont pas normalement distribués. Nous avons donc une distribution asymétrique ($p < .5$) sur l'ensemble de la population. Ainsi, pour effectuer l'analyse factorielle sur nos instruments de mesure, nous avons utilisé, comme méthode d'extraction, la méthode de "moindres carrés non pondérés" parce que la distribution n'est pas normale, elle est asymétrique d'après le test de KS réalisé sur chacun de ces instruments. Cette méthode a l'avantage de produire les résultats satisfaisants en l'absence de l'hypothèse de normalité. Concernant la méthode de rotation, nous avons choisi la méthode oblique (Oblimin direct) parce que nous supposons que les facteurs sont liés (corrélés) entre eux.

Pour épurer nos instruments de mesure, plusieurs critères ont été pris en compte (Evrard et al., 1993 ; Scarpello et al., 1988). Il s'agit, entre autres, de rejeter les items qui sont isolés sur un seul facteur, d'extraire les valeurs inférieures à .30 et ceux qui ont une double saturation factorielle⁸⁴ (Corbière, 2014). D'autres paramètres ont été pris en compte, notamment l'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), la significativité du test de Bartlett, le déterminant et la matrice de corrélation anti-image. La vérification de l'ensemble de ces paramètres a permis de savoir si l'analyse factorielle est possible. En effet, le résultat de ces paramètres est satisfaisant sur tous les instruments que nous avons utilisés (Évrard et al., 2003).

- Le déterminant : le déterminant de chacun de nos outils est supérieur à 0 et inférieur à 1.

⁸⁴ C'est-à-dire les items qui ont une saturation factorielle sur plusieurs facteurs à la fois.

- L'indice KMO : l'indice KMO de l'ensemble de nos outils est satisfaisant et compris entre .80 et .97.
- Le test de Bartlett : le test de Bartlett est satisfaisant ($p < .05$) pour tous nos outils de mesure.
- La matrice de corrélations anti-image : la diagonale de la matrice montre que les coefficients KMO de chaque item sont acceptables. Les valeurs sont comprises entre .65 à .89.

4.2.2. Vérification de la fiabilité des échelles

Vérification de la fiabilité de l'échelle de mesure du harcèlement moral au travail

Le résultat de l'analyse factorielle de l'échelle de mesure du harcèlement moral est stable. L'échelle conserve ses 9 items (e.g : « *Quelqu'un retient des informations dont vous avez besoin et rend de ce fait votre tâche plus difficile* »), ce qui voudrait dire que l'ensemble de nos participants ont bien connaissance du phénomène de harcèlement tel que décrit dans le questionnaire. La consistance interne de cette échelle est satisfaisante $\alpha = .83$.

Vérification de la fiabilité de l'échelle de mesure du harcèlement sexuel

L'échelle de harcèlement sexuel était composée de 19 items au départ. Cependant, après analyse factorielle et épuration, cette échelle unidimensionnelle se compose de 16 items (items 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 et 19 : e.g : « *Vous êtes régulièrement frôlé.e par un.e collègue, qui accuse le manque de place pour circuler sur votre lieu de travail* »). Les items 1, 2 et 5 ont été extraits de l'échelle du harcèlement sexuel du fait de leur double corrélation sur les deux facteurs. En effet, lors de l'analyse factorielle, ces trois items ont constitué le facteur 2 et font allusion au harcèlement moral. Ils ont, à cet effet, été extraits afin de ne conserver que les items qui renvoient au harcèlement sexuel, puisqu'une échelle mesurant le harcèlement moral figure déjà dans l'étude. L'alpha de Cronbach $\alpha = .97$.

Vérification de la fiabilité de l'échelle de mesure de l'employabilité

Après analyse factorielle, nous avons extrait les items 2, 5 et 6 car ils étaient doublement corrélés (corrélés sur les deux facteurs) et l'item 1 a été extrait car sa valeur est $< .30$. Deux facteurs ont été mis en évidence. Le premier facteur est composé de 7 items (4, 8, 9, 10, 11, 12,

13), il mesure ce que nous appelons les "comportements d'employabilité" et explique à lui seul 24,33% de la variance. Le facteur 2 est composé de deux items (7 et 3) et mesure l'attachement au travail ou l'environnement de travail, notamment au service, aux collègues de service et au poste. Ce deuxième facteur est similaire aux items mesurant le soutien au travail. Nous avons choisi de ne pas le retenir puisqu'il y a déjà un outil de mesure du soutien social dans notre étude. 7,63% de la variance sont expliqués par ce facteur et les deux facteurs cumulés expliquent 31,97% de la variance totale. L'échelle finale de l'employabilité est composée de 7 items avec une consistance interne de $\alpha = .71$ (e.g : « *J'essaye activement de développer mes compétences et mon expérience professionnelle* »).

Vérification de la fiabilité de l'échelle de mesure du soutien social au travail

Le résultat de l'analyse factorielle exploratoire de cette échelle de soutien social indique trois facteurs avec une structure stable. Le facteur 1 mesure le soutien de la hiérarchie et comporte 4 items (1, 2, 3 et 4, e.g., « *Mon chef se soucie du bien-être des travailleurs qui sont sous sa supervision* »). Le facteur 2 mesure le soutien des collègues et comprend 4 items (6, 7, 8 et 9, e.g., « *Les gens avec qui je travaille sont amicaux* »). Et enfin, le facteur 3 comportant 2 items (5 et 10) mesure les attitudes hostiles ou conflictuelles du supérieur (item 5) et des collègues (item 10). Ce troisième facteur renvoie aux comportements de harcèlement moral, nous les avons donc extraits car nous avons déjà un outil de mesure de comportements hostiles au travail. L'échelle finale du soutien social comporte ainsi 8 items repartis en 2 facteurs comportant chacun 4 items. Ces deux facteurs ont une bonne consistance interne pour l'échelle globale ($\alpha = .83$), et pour ses facteurs : le facteur 1 (soutien du supérieur hiérarchique : $\alpha = .89$) et le facteur 2 (soutien des collègues, $\alpha = .71$).

Vérification de la fiabilité de l'échelle de mesure des valeurs culturelles

Nous avons fait l'analyse factorielle en tenant compte de 7 dimensions proposées par Temimi. Le graphique de valeurs propres signalait qu'il y avait environ 3 facteurs, et la rotation n'a pas convergé après 25 itérations. Nous avons ainsi refait l'analyse factorielle en augmentant le nombre d'itérations à 100 et en gardant les 7 dimensions de valeurs culturelles. Les résultats ont montré que la structure à 7 facteurs n'est pas stable, on retrouve plusieurs items dans les mêmes facteurs. Alors, nous avons extrait les items dont la factorisation était double ou triple, c'est-à-dire qui se retrouvaient dans deux, ou trois facteurs. Ainsi, au total, 19 items extraits :

16 items (items 1, 2, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 16, 17, 20, 21, 26, 27, 29 et 32) ont été extraits en raison de leur présence dans plusieurs facteurs de l'échelle. Les items 12, 24 et 30 ont également été extraits parce que chacun d'eux mesurait un facteur : item 12 pour le facteur contrôle de l'incertitude, item 24 pour le facteur féminité et item 34 pour le facteur tradition. On ne peut mesurer un facteur avec un seul item, et il n'est pas possible de calculer l'alpha de Cronbach avec un seul item. Ainsi, l'échelle finale comporte 16 items répartis en 3 facteurs. Le premier facteur comprend 9 items (23, 19, 8, 13, 7, 22, 18, 14 et 25) et mesure la dimension masculinité et distance hiérarchique. Ce facteur explique 18, 91% de la variance. Le deuxième facteur comporte 3 items (3, 6 et 15) et mesure la dimension collectivisme qui explique 10,19 % de la variance et 29,10% de la variance cumulée. Le troisième facteur, quant à lui, comporte 4 items (31, 28, 33 et 30) et mesure le degré de planification. Ce facteur explique 34, 33% de la variance cumulée de tous les trois facteurs. Concernant la consistance interne de l'échelle, le facteur 1 que nous avons nommé "pouvoir" mesure le degré de masculinité et de distance hiérarchique. Il comprend 9 items (7, 8, 13, 14, 18, 19, 22, 23, 25 ; e.g., « *Les gestionnaires devraient rarement demander l'opinion de leurs employés* » ; « *Il est plus important pour les hommes d'avoir une carrière professionnelle que ce ne l'est pour les femmes* ») avec $\alpha = .76$. Le facteur 2, mesurant le collectivisme, comprend 3 items (3, 6 et 15 ; e.g., « *La réussite du groupe est plus important que la réussite individuelle* »), avec $\alpha = .71$. Et enfin, le facteur 3, qui mesure le degré de planification, comprend 4 items (28, 30, 31 et 33 ; e.g., « *Je planifie mes activités à long terme* ») avec $\alpha = .62$.

Vérification de la fiabilité de l'échelle de mesure du leadership

Après analyse et épuration, le résultat final donne une échelle unidimensionnelle (leadership transformationnel) avec 42 items (e.g., *Il félicite les efforts de chacun*). Les items 3, 44, et 45 ont été extraits car $<.30$. Sa consistance interne est satisfaisante $\alpha = .96$. Le résultat a montré une structure instable lorsque nous avons effectué l'analyse factorielle avec trois facteurs : transformationnel, transactionnel et laisser-faire. Alors, nous avons inversé les items de la variable laisser-faire (item 3, 17, 26, 29, 36 et 44) comme l'ont préconisé les auteurs (Dussault et al., 2007). Ensuite, nous avons refait l'analyse factorielle avec un facteur : leadership transformatif. La structure à un facteur s'est montrée stable. De plus, le diagramme des valeurs propres indique qu'il y a un seul facteur.

Tableau 20.

Consistance interne (α) des échelles : France vs Gabon

Echelles	Items	Alpha (α) Échantillon total	Alpha (α) Gabon	Alpha (α) France
Harcèlement moral	9 items	.83	.84	.85
Harcèlement sexuel	16 items	.97	.96	.98
Employabilité	7 items	.71	.55	.76
Conciliation vie privée-vie professionnelle	22 items	.84	.84	.84
<i>Conflits vie privée-vie professionnelle</i>	12 items	.86	.86	.86
<i>Enrichissements vie privée-vie professionnelle</i>	9items	.86	.82	.88
Soutien social	8 items	.83	.77	.87
<i>Soutien du supérieur</i>	4 items	.89	.87	.91
<i>Soutien des collègues</i>	4 items	.71	.67	.78
Valeurs culturelles	16 items	.76	.63	.73
<i>Pouvoir</i>	9 items	.76	.65	.81
<i>Collectivisme</i>	3items	.71	.66	.70
<i>Planification</i>	4items	.62	.54	.60
Leadership	42 items	.96	.96	.96

Dans l'ensemble, la consistance interne des échelles utilisées est satisfaisante sur la population globale, mais aussi sur nos deux échantillons français et gabonais. Toutefois, on note quelques indices faibles, notamment pour l'échantillon gabonais avec l'échelle de l'employabilité et la dimension "Planification" de l'échelle des valeurs culturelles qui, respectivement ont pour indice $\alpha = .55$ et $.54$. De façon globale, la consistance des échelles varie entre $.62$ et $.96$, pour l'échantillon français, elle varie entre $.60$ et $.98$ pour l'échantillon gabonais, l'indice alpha des échelles varie entre $.54$ et $.96$. Ces indices sont acceptables et indiquent que les échelles peuvent être exploitées, et faire l'objet des analyses statistiques. En effet, la DPSSISQ⁸⁵ (2021) rapporte qu'un alpha dont la valeur est comprise entre $.50$ et $.70$ est acceptable. Et lorsque la valeur est supérieure à $.70$, cela indique que le niveau de fiabilité de l'échelle est élevé. Certains auteurs (e.g., Nunnally & Bernstein, 1994) soulignent également que la valeur de l'alpha de Cronbach est acceptable à $.70$, tandis que d'autres (e.g., Eunseong & Seonghoon, 2015) estiment qu'elle l'est entre $.50$ et $.70$. Dans ce travail, certaines échelles ont des valeurs situées entre $.54$ et $.70$, nous avons tenu compte de ces échelles en nous référant à Eunseong et Seonghoon (2015).

⁸⁵ Direction principale des statistiques sociales et de santé de l'Institut de la statistique du Québec.

4.3. Analyse descriptive des questions relatives à l'expérience de harcèlement

Trois questions relatives au statut des participants en lien avec le harcèlement moral et sexuel ont été posées. Les questions consistaient à savoir si les participants avaient le sentiment d'avoir été harcelés, d'avoir harcelé d'autres personnes et/ou d'avoir été témoin de harcèlement au cours des six derniers mois précédant la passation du questionnaire. Nous avons mentionné les "six derniers mois" en nous référant à Leymann (1996). Les participants avaient cinq choix de réponses, à savoir "Non, jamais" (1) ; "Oui, mais rarement" (2) ; "Oui, de temps en temps" (3) ; "Oui, plusieurs fois par semaine" (4) et "Oui, presque chaque jour". Pour faciliter l'analyse de données et l'interprétation des résultats, les quatre dernières catégories de réponses ont été regroupées en une seule afin d'obtenir deux catégories, notamment des participants n'ayant jamais été victimes de harcèlement au travail et ceux ayant été exposés au harcèlement au moins une fois.

4.3.1. France

La question relative à l'exposition au harcèlement moral nous a permis de dissocier les personnes ayant été exposées au harcèlement moral, au moins une fois, de celles qui n'en ont jamais été victimes. Nous observons que la majorité de nos participants sont peu concernés par la question du harcèlement au travail, que ce soit en tant que victimes, auteurs ou témoins. Néanmoins, le pourcentage des personnes ayant déclaré être témoins attire notre attention. En effet, sur l'ensemble de cette population, on retrouve plus de témoins (21, 6%) que de victimes (12,1%) et d'auteurs (4,2%) de harcèlement moral au travail. Cependant, le pourcentage des personnes victimes n'est pas à prendre à la légère, car 37 participants sur 306, c'est déjà un nombre important. De ce fait, nous pensons que ces pourcentages sont suffisamment alarmants pour certifier que le phénomène de harcèlement moral au travail touche de nombreux salariés, qu'ils soient victimes, témoins ou même auteurs de ces actes négatifs. Il est donc d'autant plus important d'aborder ce sujet afin d'apporter notre modeste contribution aux nombreuses études qui existent déjà sur le sujet.

Tableau 21.

Statut des participants français en lien avec le harcèlement moral

Statut des participants		Effectifs	Pourcentages
Victime ⁸⁶	Non, jamais	269	87,9%
	Oui, au moins une fois	37	12,1%
Auteur ⁸⁷	Non, jamais	293	95,8%
	Oui, au moins une fois	13	4,2%
Témoin ⁸⁸	Non, jamais	240	78,4%
	Oui, au moins une fois	66	21,6%

Ces mêmes questions ont été reconduites en ce qui concerne le harcèlement sexuel. Concernant l'exposition au harcèlement sexuel au travail, 97,4% ont déclaré n'avoir jamais fait face à des comportements de harcèlement sexuel au cours des six derniers mois précédant leur participation au questionnaire, et 2,6% ont déclaré l'avoir déjà subi. La deuxième question tentait de savoir si les participants avaient le sentiment d'avoir harcelé d'autres personnes. Le résultat obtenu montre que 99,3% n'ont jamais eu ce sentiment contre 0,7%, soit deux personnes qui ont déclaré avoir eu le sentiment d'avoir harcelé d'autres personnes les six derniers mois précédant la période à laquelle elles ont participé au questionnaire. Et enfin, nous avons demandé aux participants s'ils avaient été témoin de harcèlement, 95,8% d'entre eux ont déclaré n'avoir jamais été témoins de harcèlement sexuel au cours des six derniers mois précédant leur participation au questionnaire, et 4,2% ont par contre déclaré avoir été témoins de ces comportements.

Lorsque nous comparons les scores obtenus entre le harcèlement moral et le harcèlement sexuel sur les trois questions, à savoir être victime, auteur et témoin, nous constatons un écart non négligeable. En effet, concernant la question relative à l'exposition au harcèlement, on observe plus de personnes qui déclarent avoir été exposées au harcèlement moral qu'au harcèlement sexuel (12,1% vs 2,6%). Ce constat est le même en ce qui concerne la question relative au fait d'avoir le sentiment d'avoir harcelé d'autres personnes (4,2% vs 0,7%) et la question liée au fait d'avoir été témoin (21,6% vs 4,2%). On observe, comme c'est le cas pour le harcèlement moral, un pourcentage plus élevé des participants ayant déclaré avoir été témoins

⁸⁶ **Victime** renvoie à la question "Avez-vous le sentiment d'avoir été harcelé.e ces 6 derniers mois ? "

⁸⁷ **Auteur** renvoie à la question "Avez-vous le sentiment d'avoir harcelé ces 6 derniers mois ? "

⁸⁸ **Témoin** fait référence à la question "Avez-vous été témoin de harcèlement ces 6 derniers mois ? "

de harcèlement sexuel au cours des six derniers mois précédant leur participation au questionnaire (4,2% soit 13 témoins) par rapport aux personnes victimes (2,6% soit 8 victimes) et témoins de harcèlement sexuel (0,7% soit 2 témoins).

Tableau 22.

Statut des participants français en lien avec le harcèlement sexuel

Statut des participants		Effectifs	Pourcentages
Victime	Non, jamais	298	97,4%
	Oui, au moins une fois	8	2,6%
Auteur	Non, jamais	304	99,3%
	Oui, au moins une fois	2	0,7%
Témoin	Non, jamais	293	95,8%
	Oui, au moins une fois	13	4,2%

4.3.2. Gabon

Les mêmes questions ont été soumises aux participants gabonais. Concernant la question en lien avec la victimisation, bien que la majorité (79, 5%) ait déclaré ne pas avoir le sentiment d'être victimes de comportements de harcèlement moral au travail, le pourcentage des personnes ayant déclaré avoir ce sentiment (20,5%) est alarmant et révèle la présence du harcèlement moral en milieu professionnel gabonais. Le pourcentage des personnes ayant déclaré avoir été témoins est un peu plus élevé par rapport à celui des victimes. On observe que 21,2% des participants de l'échantillon gabonais ont signalé avoir été témoins des comportements de harcèlement moral au travail. Et concernant le sentiment d'avoir harcelé d'autres personnes, on note 8,3% des personnes ayant déclaré être auteurs des comportements de harcèlement moral au travail.

Tableau 23.

Statut des participants gabonais en lien avec le harcèlement moral

Statut des participants		Effectifs	Pourcentages
Victime	Non, jamais	240	79,5%
	Oui, au moins une fois	62	20,5%
Auteur	Non, jamais	277	91,7%
	Oui, au moins une fois	25	8,3%
Témoin	Non, jamais	238	78,8%
	Oui, au moins une fois	64	21,2%

S'agissant de la question sur le sentiment d'avoir été harcelé sexuellement au cours des six derniers mois, les résultats indiquent que 86,8% des participants gabonais n'ont jamais fait l'objet de harcèlement sexuel au travail. Cependant, 13,2% ont déclaré avoir été victimes de harcèlement sexuel au travail. Pour ce qui est de la question relative au sentiment d'avoir harcelé d'autres personnes, 93% de nos participants gabonais ont déclaré n'avoir jamais été auteur de harcèlement sexuel contre 7% qui ont signalé l'avoir été. Enfin, concernant la question en lien avec le sentiment d'être témoin, le résultat indique que 84,4% déclarent n'avoir jamais été témoins des comportements de harcèlement sexuel au travail, tandis que 15,6% ont signalé avoir été témoins des comportements de harcèlement au cours de ces six derniers mois. Ainsi, ces pourcentages traduisent l'existence du phénomène harcèlement sexuel dans le milieu professionnel au Gabon.

Lorsque nous comparons les effectifs et pourcentages des participants gabonais concernant ces trois questions, nous constatons que plus de participants ont déclaré avoir été témoins de harcèlement sexuel, bien que l'écart par rapport au harcèlement moral ne soit pas très grand (21,2% *vs* 15,6%). Ensuite concernant le sentiment d'avoir été harcelé, on constate que les participants ont signalé avoir le sentiment d'avoir été harcelés plus moralement que sexuellement (20,5% *vs* 13,2%). Et enfin, concernant la question de savoir si les participants avaient le sentiment d'avoir harcelé d'autres personnes, on constate qu'il y a un peu plus de participants qui ont déclaré avoir le sentiment d'avoir harcelé moralement d'autres personnes comparativement au harcèlement sexuel (8,3% *vs* 7%).

Tableau 24.

Statut des participants gabonais en lien avec le harcèlement sexuel

Statut des participants		Effectifs	Pourcentages
Victime	Non, jamais	262	86,8%
	Oui, au moins une fois	40	13,2%
Auteur	Non, jamais	281	93%
	Oui, au moins une fois	21	7%
Témoin	Non, jamais	255	84,4%
	Oui, au moins une fois	47	15,6%

Au regard du tableau ci-dessous, on constate qu'il y a plus de participants ayant déclaré avoir le sentiment d'avoir été harcelés moralement et sexuellement au Gabon (20,5% ; 13,2%) qu'en France (12,1% ; 2,6%). Ce même constat est fait concernant la question relative au sentiment d'avoir harcelé d'autres personnes (8,3% ; 7% vs 4,2% ; 0,7%). Tandis que pour la question en lien avec le sentiment d'avoir été témoin, on constate que les pourcentages sont quasiment identiques dans ces deux populations (21,6% vs 21,2%) concernant le harcèlement moral. Cependant, concernant le harcèlement sexuel, on constate que le pourcentage est plus élevé au Gabon qu'en France (15,6% vs 4,2%). Ces proportions sont assez élevées et pourraient être un indicateur révélateur de la présence de ce phénomène tant en France qu'au Gabon. Cela montre également l'urgence, ou à tout le moins l'importance, de prendre en compte la problématique du harcèlement au travail.

Tableau 25.

Tableau récapitulatif des effectifs et pourcentages en lien avec le statut des participants français et gabonais face au harcèlement moral et sexuel

	Harcèlement moral		Harcèlement sexuel	
	France	Gabon	France	Gabon
Avez-vous le sentiment d'avoir été harcelé.e ces 6 derniers mois ?	37 (12,1%)	62 (20,5%)	8 (2,6%)	40 (13,2%)
Avez-vous le sentiment d'avoir harcelé ces 6 derniers mois ?	13 (4,2%)	25 (8,3%)	2 (0,7%)	21 (7%)
Avez-vous été témoin de harcèlement ces 6 derniers mois ?	66 (21,6%)	64 (21,2%)	13 (4,2%)	47 (15,6%)
Au total	116 (37,9%)	151 (50%)	23 (7,5%)	108 (35,8%)

4.4. Analyse de corrélations

4.4.1. Corrélations entre harcèlement, leadership, soutien social, valeurs culturelles et employabilité : Population globale

Pour effectuer cette analyse, nous avons au préalable réalisé une analyse de corrélations entre les variables mesurées avec l'ensemble de notre échantillon global. Les résultats indiquent plusieurs corrélations.

Le tableau ci-dessous (Cf. Tableau 26) présente plusieurs corrélations entre les variables de l'étude. On observe de prime abord, une corrélation positive entre le harcèlement moral et le harcèlement sexuel ($r = .27, p < .001$). Ensuite, le leadership transformatif est corrélé négativement avec le harcèlement moral ($r = -.17, p < .001$) et positivement avec le harcèlement sexuel ($r = .09, p < .05$). Le soutien du supérieur hiérarchique est, quant à lui, corrélé négativement avec le harcèlement moral ($r = -.27, p < .001$) et positivement avec le leadership transformatif ($r = .74, p < .001$). Le soutien des collègues, pour sa part, est négativement corrélé avec le harcèlement moral ($r = -.25, p < .001$) et positivement avec le leadership transformatif ($r = .30, p < .001$). Par ailleurs, le pouvoir est corrélé positivement avec le harcèlement moral ($r = .33, p < .001$), le harcèlement sexuel ($r = .19, p < .001$) et avec le leadership transformatif ($r = .10, p < .05$). De plus, le collectivisme est positivement corrélé avec le soutien des collègues

($r = .10, p < .05$). Aussi, la planification est positivement corrélée avec le leadership transformatif ($r = .18, p < .001$), avec le soutien du supérieur hiérarchique ($r = .18, p < .001$) et le soutien des collègues ($r = .12, p < .05$). Enfin, on observe des corrélations positives entre l'employabilité et plusieurs variables, notamment le leadership transformatif ($r = .25, p < .01$), le soutien du supérieur hiérarchique ($r = .18, p < .001$), le soutien des collègues ($r = .15, p < .001$), le pouvoir ($r = .12, p < .05$), le collectivisme ($r = .19, p < .001$) et la planification ($r = .46, p < .001$).

Tableau 26.

Analyse de corrélations entre les variables : Population globale

<i>Variables</i>	<i>Moyennes</i>	<i>Écart- types</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
<i>1. Harcèlement moral</i>	1.47	0.47	1								
<i>2. Harcèlement sexuel</i>	1.13	0.41	.27***	1							
<i>3. Leadership transformatif</i>	2.88	0.56	-.17***	.09*	1						
<i>4. Soutien du supérieur</i>	2.98	0.74	-.27***	-.04	.74***	1					
<i>5. Soutien des collègues</i>	3.12	0.53	-.25***	-.06	.30***	.39***	1				
<i>6. Pouvoir</i>	1.80	0.47	.33***	.19***	.10*	.00	-.06	1			
<i>7. Collectivisme</i>	2.81	0.67	.05	.01	.06	.06	.10*	.18***	1		
<i>8. Planification</i>	3.15	0.51	.07.	.06	.18***	.18***	.12*	.24***	.28***	1	
<i>9. Employabilité</i>	3.24	0.41	.08.	.02	.25**	.18***	.15***	.12*	.19***	.46***	1

*** $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$**

Ces résultats nous ont permis de voir les variables qui sont en relation avec d'autres sur l'ensemble de l'échantillon. À la suite de cela, nous réalisons à présent l'analyse de corrélations sur les deux échantillons français et gabonais de façon distincte afin de voir quelles sont les similitudes et les divergences.

4.4.2. Corrélations entre harcèlement, leadership, soutien social, valeurs culturelles et employabilité : France

Le tableau 27 nous présente les corrélations entre le harcèlement moral, le harcèlement sexuel, le leadership et l'employabilité, réalisées sur l'échantillon français. Les résultats indiquent que le harcèlement moral est corrélé avec plusieurs variables. On observe qu'il est négativement corrélé avec le leadership transformatif ($r = -.40, p < .001$), le soutien du supérieur hiérarchique ($r = -.50, p < .001$), le soutien des collègues ($r = -.41, p < .001$), et positivement corrélé avec le pouvoir ($r = .25, p < .001$). En revanche, on observe peu de corrélations entre le harcèlement sexuel et les autres variables. En effet, seulement une corrélation est significative entre le harcèlement sexuel et le pouvoir ($r = .15, p < .01$). D'autres corrélations, toutes positives, sont observées entre le leadership transformatif et certaines variables, notamment le soutien du supérieur hiérarchique ($r = .83, p < .001$), le soutien des collègues ($r = .46, p < .001$), le collectivisme ($r = .12, p < .05$), la planification ($r = .18, p < .01$) et l'employabilité ($r = .25, p < .001$). L'employabilité est également corrélée positivement avec le soutien des collègues ($r = .17, p < .01$) et avec la planification ($r = .37, p < .001$).

Tableau 27.

Corrélations entre le harcèlement, le leadership, le soutien social, les valeurs culturelles et l'employabilité : France

<i>Variables</i>	<i>Moyennes</i>	<i>Écart-types</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
<i>1. Harcèlement moral</i>	1.40	0.47	1								
<i>2. Harcèlement sexuel</i>	1.08	0.37	.17**	1							
<i>3. Leadership transformatif</i>	2.80	0.56	-.40***	.06	1						
<i>4. Soutien du supérieur</i>	2.93	0.75	-.50***	-.09	.83***	1					
<i>5. Soutien des collègues</i>	3.12	0.54	-.41***	-.01	.46***	.51***	1				
<i>6. Pouvoir</i>	1.61	0.43	.25***	.15**	-.02	-.10	-.11	1			
<i>7. Collectivisme</i>	2.61	0.59	.00	.09	.12*	.06	.10	.03	1		
<i>8. Planification</i>	2.94	0.50	.10	.10	.18**	.09	.07	.15**	.13*	1	
<i>9. Employabilité</i>	3.08	0.50	.04	.07	.25***	.17**	.06	-.06	.06	.37***	1

*** $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$**

4.2.3. Corrélations entre harcèlement, leadership, soutien social, valeurs culturelles et employabilité : Gabon

L'analyse des corrélations réalisée sur l'échantillon gabonais présente plusieurs corrélations entre les variables (Cf. tableau 28). Une corrélation positive est observée entre le harcèlement moral et le pouvoir ($r = .35, p < .001$). Par ailleurs, le harcèlement sexuel est corrélé positivement avec le pouvoir ($r = .17, p < .01$) et négativement avec le collectivisme ($r = -.13, p < .05$). Le leadership transformatif est positivement corrélé avec le soutien du supérieur hiérarchique ($r = .64, p < .001$), des collègues ($r = .15, p < .05$) et avec l'employabilité ($r = .15, p < .05$). La planification est positivement corrélée avec l'employabilité ($r = .25, p < .001$), et on remarque de façon spécifique que c'est le soutien du supérieur hiérarchique qui est corrélé positivement avec la planification ($r = .27, p < .001$). Le soutien des collègues est, quant à lui, corrélé positivement avec la planification ($r = .18, p < .01$) et l'employabilité ($r = .20, p < .001$).

En somme, les résultats montrent qu'au Gabon tout comme en France, le harcèlement moral et le harcèlement sexuel sont corrélés positivement avec le pouvoir. Par ailleurs, des variables telles que le leadership transformatif et l'employabilité sont, dans les deux contextes, positivement corrélées avec le soutien hiérarchique, le soutien des collègues et la planification.

Tableau 28.

Corrélations entre le harcèlement, le leadership, le soutien social, les valeurs culturelles et l'employabilité : Gabon

<i>Variables</i>	<i>Moyennes</i>	<i>Écart-types</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
<i>1. Harcèlement moral</i>	1.539	0.471	1								
<i>2. Harcèlement sexuel</i>	1.182	0.443	.33***	1							
<i>3. Leadership transformatif</i>	2.991	0.598	.02	.08	1						
<i>4. Soutien du supérieur</i>	3.033	0.735	-.05	-.01	.64***	1					
<i>5. Soutien des collègues</i>	3.134	0.535	-.10.	-.11.	.15*	.27***	1				
<i>6. Pouvoir</i>	1.997	0.436	.35***	.17**	.10.	.03	-0.03	1			
<i>7. Collectivisme</i>	3.013	0.684	.01	-.13*	-.07	.04	.10.	.10.	1		
<i>8. Planification</i>	3.359	0.437	-.08	-.07	.07	.27***	.18**	.03	.25***	1	
<i>9. Employabilité</i>	3.394	0.355	.07	-.7	.15*	.08	.20***	.00	.08	.25***	1

*** $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$**

4.5. Vérification des hypothèses

Dans cette partie, nous présentons les résultats en fonction des hypothèses de cet axe 1. Les hypothèses sont classées suivant deux ordres, notamment les hypothèses générales⁸⁹ et les hypothèses d'interactions. Étant donné que nous avons mené des analyses de régressions multiples, nous allons d'abord présenter les résultats des deux hypothèses générales, c'est-à-dire des effets principaux ou directs. Ensuite, nous présenterons les résultats des hypothèses d'interactions. Dans la mesure où l'étude est menée sur deux populations, française et gabonaise, nous allons présenter les résultats pour les deux populations de façon distincte. Mais avant cela, nous présenterons les résultats des hypothèses relatives aux effets directs sur la population globale.

4.5.1. Effets du harcèlement moral et sexuel sur l'employabilité : Population globale

Notre première hypothèse stipulait que le harcèlement moral (hypothèse 1a) et le harcèlement sexuel (hypothèse 1b) affecteraient négativement l'employabilité des salariés français et gabonais. Ainsi, une analyse de régression multiple a été effectuée sur le harcèlement (moral et sexuel) et l'employabilité en contrôlant la variable « pays ».

Les résultats montrent un lien statistiquement non significatif, notamment pour le harcèlement moral, $\beta = 0.025$; $R^2 = .000$; $t(598) = .760$; $IC\ 95\% = [0.040 ; 0.091]$; $p = .447$ et pour le harcèlement sexuel, $\beta = -0.036$; $R^2 = .001$; $t(598) = -.925$; $IC\ 95\% = [-0.113 ; 0.040]$; $p = .355$. Les hypothèses 1a et 1b ne sont donc pas validées auprès de notre échantillon global. En mettant les deux échantillons ensemble, le harcèlement moral et le harcèlement sexuel ne sont pas liés à l'employabilité et donc n'ont aucun effet significatif sur l'employabilité. Par contre, on observe un effet négatif et significatif de la variable pays sur l'employabilité, $\beta = -0.365$; $R^2 = .135$; $t(598) = -9.680$; $IC\ 95\% = [-0.439 ; -0.291]$; $p = .000$. Ce qui signifie que le pays a une influence sur l'employabilité, et pourrait à cet effet donner des résultats différents selon que l'on soit dans tel ou tel contexte ou pays.

En nous appuyant sur ce résultat, les prochaines analyses seront effectuées distinctement entre l'échantillon français et gabonais afin de voir leurs spécificités. Ensuite, nous

⁸⁹ Hypothèses des effets principaux.

comparerons les résultats obtenus. Cela évitera également les biais liés à l'analyse conjointe des données issues de différents échantillons (Meredith & Teresi, 2006).

4.6. Résultats de l'axe 1 : France

Dans cette partie, nous présentons les résultats en fonction des hypothèses formulées dans cette étude. Comme nous l'avons souligné lors de la présentation du mode d'analyse des résultats (point 4.1.), les analyses des hypothèses des effets principaux et d'interaction sont menées de façon conjointe. Cependant, les résultats sont présentés séparément afin de respecter l'ordre des hypothèses et d'éviter toute confusion.

4.6.1. Effets du harcèlement moral et sexuel sur l'employabilité

Les résultats de la régression multiple réalisée sur l'échantillon français entre le harcèlement (harcèlement moral et sexuel) et l'employabilité montrent que seul le harcèlement moral (hypothèse 1a), $\beta = 0.205$; $R^2 = .017$; $t(302) = 2.349$; $IC\ 95\% = [0.033 ; 0.378]$; $p = .017$, est statistiquement lié à l'employabilité. Cela signifie que les comportements de harcèlement moral affectent l'employabilité des salariés français de notre échantillon.

4.6.2. Tests d'interaction entre le soutien social, le harcèlement et l'employabilité

Notre hypothèse 2 énonçait que le lien entre le harcèlement et l'employabilité serait modéré par le soutien social. De cette hypothèse en découlent 4 que nous analysons.

Interaction entre le soutien social, le harcèlement moral et l'employabilité

L'effet d'interaction du soutien social du supérieur hiérarchique, du harcèlement moral sur l'employabilité (hypothèse 2a), $\beta = 0.041$; $R^2 = .001$; $t(302) = .559$; $IC\ 95\% = [-0.103 ; 0.185]$; $p = .576$, est non significatif. De même, les résultats de l'analyse d'interaction entre le soutien social des collègues, le harcèlement moral et l'employabilité (hypothèse 2b) montrent un effet non significatif, $\beta = -0.078$; $R^2 = .002$; $t(302) = -.838$; $IC\ 95\% = [-0.261 ; 0.105]$; $p = .402$. Les hypothèses 2a et 2b ne sont pas validées auprès de cet échantillon.

Interaction entre le soutien social, le harcèlement sexuel et l'employabilité

Les résultats de l'analyse de l'interaction entre le soutien social du supérieur hiérarchique, le harcèlement sexuel et l'employabilité montrent un effet statistiquement non significatif, $\beta = 0.050$; $R^2 = .000$; $t(302) = .444$; $IC\ 95\% = [-0.173 ; 0.274]$; $p = .657$. Par conséquent, notre hypothèse 2c n'est pas validée. De même, les résultats de l'interaction entre le soutien social des collègues, le harcèlement sexuel et l'employabilité montrent que l'effet d'interaction n'est pas statistiquement significatif, $\beta = 0.080$; $R^2 = .0007$; $t(302) = .469$; $IC\ 95\% = [-0.258 ; 0.420]$; $p = .640$. Les hypothèses 2c et 2d ne sont pas validées auprès de l'échantillon français.

4.6.3. Tests d'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement et l'employabilité

Dans cette partie, nous présenterons les analyses d'hypothèses d'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement moral, le harcèlement sexuel sur l'employabilité. Pour ce faire, nous allons présenter les analyses de chaque hypothèse sur l'échantillon français. Il s'agit ici des résultats de l'hypothèse selon laquelle le lien entre le harcèlement et l'employabilité sera modéré par le leadership transformatif (hypothèse 3).

Interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement (moral et sexuel) et l'employabilité

Le résultat du test d'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement moral, par rapport à l'employabilité est tendanciellement significatif, $\beta = -0.172$; $R^2 = .010$; $t(302) = -1.772$; $IC\ 95\% = [-0.363 ; 0.019]$; $p = .077$. Ce qui voudrait dire que le leadership transformatif a tendance à moduler la relation entre le harcèlement moral et l'employabilité. En effet, lorsque nous regardons la figure 13, nous remarquons que la droite qui représente le lien entre le harcèlement moral et l'employabilité est horizontale pour les personnes qui ont une perception élevée du leadership transformatif, tandis qu'elle va vers le haut pour des personnes qui ont une perception moyenne ou faible du leadership transformatif. Ce qui nous emmène à dire que l'employabilité des personnes ayant une perception élevée du leadership transformatif est peu impactée par les comportements de harcèlement moral, contrairement aux personnes qui ont une perception moyenne ou faible du leadership transformatif, pour lesquelles l'employabilité

semble augmenter face aux comportements de harcèlement moral, ce qui est un résultat surprenant.

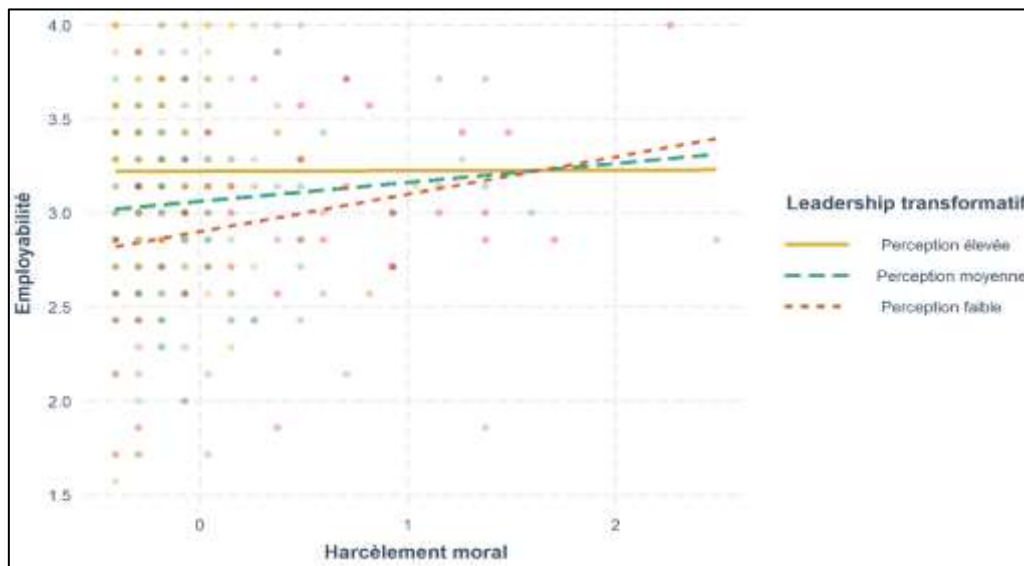


Figure 13. Interaction entre le leadership, le harcèlement moral et l'employabilité : France

Par contre, le résultat obtenu du test d'interaction entre leadership transformatif, le harcèlement sexuel et l'employabilité, indique que l'effet n'est pas significatif, $\beta = 0.126$; $R^2 = .002$; $t(302) = .888$; $IC\ 95\% = [-0.154 ; 0.407]$; $p = .375$, et ce, contrairement aux attentes de l'hypothèse 3b qui énonce que *l'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité serait atténué par le leadership transformatif*.

4.6.4. Tests d'interaction entre les valeurs culturelles, le harcèlement et l'employabilité

Pour cette analyse d'interaction, nous allons présenter les analyses effectuées avec chaque dimension des valeurs culturelles retenues dans cette étude. Les dimensions des valeurs culturelles renvoient chacune à un groupe d'hypothèses.

Interaction entre le pouvoir, le harcèlement (moral et sexuel) et l'employabilité

Le test d'interaction a été effectué entre le pouvoir⁹⁰, le harcèlement moral et l'employabilité. Le résultat de ce test montre que l'effet d'interaction n'est pas significatif, $\beta = -0.101$; $R^2 = .002$; $t(302) = -.941$; $IC\ 95\% = [-0.314; 0.111]$; $p = .347$. Ce résultat ne valide pas notre hypothèse 4a qui énonce que *l'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité serait accentué par les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir*.

De même, le résultat du test d'interaction entre le pouvoir, le harcèlement sexuel et l'employabilité est statistiquement non significatif, $\beta = -0.045$; $R^2 = .000$; $t(302) = -.433$; $IC\ 95\% = [-0.250; 0.160]$; $p = .665$. Ce résultat ne valide pas notre hypothèse 4b selon laquelle on s'attendait à ce que l'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité soit accentué par le pouvoir.

Interaction entre le collectivisme, le harcèlement (moral et sexuel) et l'employabilité

Nous avons effectué le test d'interaction entre le harcèlement moral, le collectivisme et l'employabilité. Le résultat a montré que l'effet de cette interaction n'est pas significatif, $\beta = -0.013$; $R^2 = .000$; $t(302) = -.132$; $IC\ 95\% = [-0.216; 0.189]$; $p = .895$. Par conséquent, l'hypothèse 4c selon laquelle, on s'attendait à ce que *l'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité soit accentué par le collectivisme*, n'est pas validée. De même, le résultat de l'effet d'interaction entre le collectivisme, le harcèlement sexuel et l'employabilité est non significatif, $\beta = 0.008$; $R^2 = .000$; $t(302) = .072$; $IC\ 95\% = [-0.232; 0.249]$; $p = .943$. Cela ne confirme pas notre hypothèse 4d selon laquelle on s'attendait à ce que *l'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité soit accentué par le collectivisme*.

Interaction entre la planification, le harcèlement (moral et sexuel) et l'employabilité

Le résultat de l'analyse d'interaction effectuée entre la planification, le harcèlement moral et l'employabilité indique un effet non significatif, $\beta = -0.150$; $R^2 = .006$; $t(302) = -1.389$; $IC\ 95\% = [-0.363; 0.062]$; $p = .166$. Ce qui ne confirme pas notre hypothèse 4c qui stipule que *l'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité serait atténué par la planification*. Il en est de même du test d'interaction entre la planification, le harcèlement sexuel

⁹⁰ Nous rappelons que lorsque nous parlons de pouvoir, cela renvoie aux valeurs culturelles centrées sur le pouvoir. Pour ne pas avoir à répéter l'expression « valeurs culturelles centrées sur le pouvoir », nous utiliserons le mot « pouvoir ».

et l'employabilité. Le résultat de cette interaction est non significatif, $\beta = -0.093$; $R^2 = .001$; $t(302) = -.664$; $IC\ 95\% = [-0.370 ; 0.183]$; $p = .507$. Ces résultats n'ont pas permis de confirmer les hypothèses 4e et 4f.

4.6.5. Tests d'interaction entre les variables sociodémographiques, le harcèlement et l'employabilité

Nous présentons les résultats de l'analyse de l'hypothèse 5 qui stipule que le lien entre le harcèlement moral et l'employabilité varie selon les variables sociodémographiques. Compte tenu du nombre important des hypothèses qui en découlent, nous allons procéder en deux groupes. Le premier groupe que nous présentons ici concerne les résultats en lien avec le harcèlement moral. Le second groupe que nous présenterons à la suite concerne les résultats en lien avec le harcèlement sexuel.

Interaction entre l'âge, le harcèlement (moral et sexuel) et l'employabilité

Rappelons que l'hypothèse 5a énonce que l'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité varie en fonction de l'âge. Cette hypothèse a été testée sur l'échantillon français, le résultat indique que l'effet d'interaction entre l'âge, le harcèlement moral, et l'employabilité est non significatif, $\beta = 0.002$; $R^2 = .000$; $t(302) = .413$; $IC\ 95\% = [-0.008 ; 0.012]$; $p = .680$. De même le résultat de l'analyse d'interaction entre le harcèlement sexuel, l'âge, et l'employabilité, $\beta = 0.008$; $R^2 = .003$; $t(302) = -.966$; $IC\ 95\% = [-0.008 ; 0.024]$; $p = .335$, n'est pas statistiquement significatif. Ces résultats ne confirment pas les hypothèses 5a et 5b sur cet échantillon.

Interaction entre le genre, le harcèlement (moral et sexuel) et l'employabilité

L'hypothèse 5c stipule que l'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité varie selon le genre. Le résultat du test d'interaction entre le genre, le harcèlement moral et l'employabilité, $\beta = 0.056$; $R^2 = .000$; $t(302) = .456$; $IC\ 95\% = [-0.187 ; 0.301]$; $p = .649$, est statistiquement non significatif. De même, le résultat de cette analyse montre que l'effet d'interaction entre le genre, le harcèlement sexuel et l'employabilité, $\beta = 0.012$; $R^2 = .000$; $t(302) = .074$; $IC\ 95\% = [-0.322 ; 0.348]$; $p = .941$, est non significatif. Ce qui ne valide pas les hypothèses 5c et 5d.

Interaction entre l'ancienneté, le harcèlement (moral et sexuel) et l'employabilité

Le test d'interaction que nous avons réalisé entre l'ancienneté, le harcèlement moral et l'employabilité montre un effet d'interaction positif et significatif, $\beta = 0.016$; $R^2 = .021$; $t(302) = 2.565$; $IC\ 95\% = [0.003; 0.028]$; $p = .010$. Ce résultat valide notre hypothèse 5e qui énonce que l'effet du harcèlement moral sur l'employabilité varie en fonction de l'ancienneté, la figure 14 illustre bien ce résultat. En effet, lorsque nous regardons le sens de la pente qui lie le harcèlement moral à l'employabilité, nous observons que la droite va vers le haut, ce qui signifie que les personnes ayant une ancienneté élevée (environ 60 mois d'ancienneté dans la même structure) sont moins affectées par le harcèlement, comparativement aux personnes ayant une ancienneté moins élevée (environ 12 mois d'ancienneté dans la même structure). Cela voudrait dire que les personnes ayant une ancienneté élevée dans la même structure développent leur employabilité même lorsqu'elles sont confrontées aux comportements de harcèlement moral, contrairement aux personnes dont l'ancienneté est moins élevée. En effet pour ces dernières, leur employabilité baisse considérablement face aux comportements de harcèlement moral.

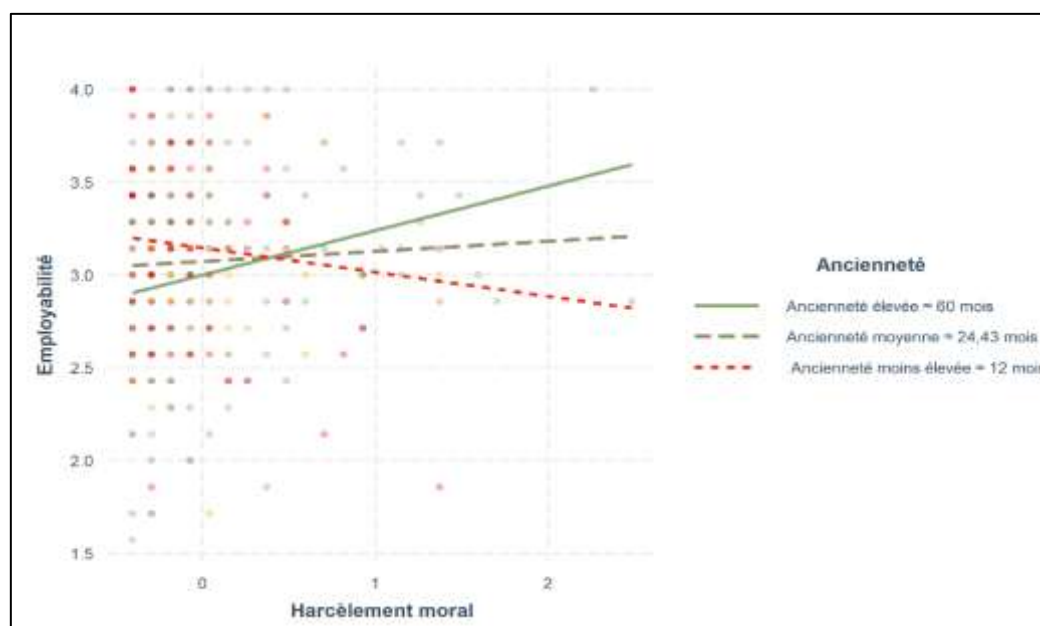


Figure 14. Interaction entre l'ancienneté le harcèlement moral, l'employabilité : France

En revanche, le résultat de l'effet d'interaction entre le harcèlement sexuel, l'ancienneté, et l'employabilité, $\beta = 0.010$; $R^2 = .007$; $t(302) = 1.533$; $IC\ 95\% = [-0.003 ; 0.024]$; $p = .126$, est statistiquement non significatif. Ce résultat ne valide pas l'hypothèse 5f selon laquelle le lien entre le harcèlement sexuel et l'employabilité varie en fonction de l'ancienneté.

Interaction entre le niveau de formation, le harcèlement (moral et sexuel) et l'employabilité

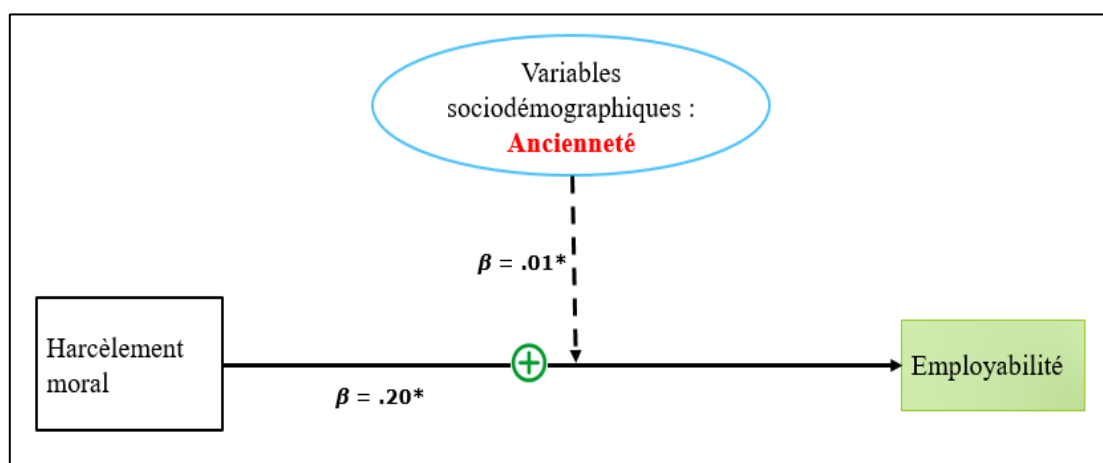
Le résultat de l'interaction entre le niveau de formation, le harcèlement moral et l'employabilité est non significatif, $\beta = 0.060$; $R^2 = .004$; $t(302) = 1.170$; $IC\ 95\% = [-0.04; 0.162]$; $p = .242$. De même le résultat de ce test montre que l'effet d'interaction entre le niveau de formation, le harcèlement sexuel et l'employabilité est non significatif, $\beta = -0.084$; $R^2 = .001$; $t(302) = -0.664$; $IC\ 95\% = [-0.333 ; 0.165]$; $p = .507$. Ces résultats ne valident pas les hypothèses 5g et 5h auprès de l'échantillon français.

Interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement moral et l'employabilité

Le résultat de l'analyse d'interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement moral et l'employabilité montre que l'effet de cette interaction n'est pas statistiquement significatif, notamment lorsque l'on compare le secteur privé aux secteurs public et parapublic⁹¹, $\beta = -0.310$; $R^2 = .002$; $t(300) = -0.452$; $IC\ 95\% = [-1.659 ; 1.038]$; $p = .651$, et le secteur public aux secteurs parapublic et privé, $\beta = -0.204$; $R^2 = .000$; $t(300) = -0.296$; $IC\ 95\% = [-1.560 ; 1.151]$; $p = .767$. De même, le résultat de cette analyse montre que l'effet d'interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement sexuel et l'employabilité n'est pas statistiquement significatif, notamment le secteur privé en comparaison aux secteurs public et parapublic, $\beta = -0.164$; $R^2 = .000$; $t(300) = -0.740$; $IC\ 95\% = [-0.601 ; 0.272]$; $p = .460$, et pour le secteur public en comparaison aux deux autres secteurs, $\beta = -0.141$; $R^2 = .001$; $t(300) = -0.458$; $IC\ 95\% = [-0.747 ; 0.465]$; $p = .647$. Ces résultats ne valident pas les hypothèses 5i et 5j.

⁹¹ Les codes de contrastes ont été attribués à chaque type de secteur afin de comparer les différents secteurs de la structure dans laquelle travaillent nos participants. Nous rappelons que l'effectif entre les différents secteurs n'est pas équitable : Les participants du secteur privé sont plus nombreux ($N = 190$) que ceux du secteur public ($N = 110$), tous deux sont très éloignés du secteur parapublic dans lequel il n'y a que 6 participants.

Synthèse des résultats significatifs de l'axe 1 : France



* $p < .05$

Figure 15. Synthèse des résultats de l'axe 1 : France

La figure ci-dessus illustre uniquement les résultats significatifs⁹². En résumé, les résultats de l'axe 1 montrent qu'en France, le harcèlement moral a un effet positif sur l'employabilité. Ce lien varie en fonction de l'ancienneté des salariés, en ce sens que les salariés ayant une ancienneté élevée (environ 60 mois d'ancienneté) sont moins susceptibles d'être affectés par les comportements de harcèlement moral, contrairement aux salariés qui ont une ancienneté moins élevée (environ 12 mois d'ancienneté).

4.7. Résultats de l'axe 1 : Gabon

4.7.1. Effets du harcèlement moral et sexuel sur l'employabilité

Le résultat de la régression multiple réalisée sur l'échantillon gabonais entre le harcèlement moral et l'employabilité est statistiquement significatif, $\beta = 0.109$; $R^2 = .000$; $t(298) = 2.081$; $IC\ 95\% = [0.005 ; 0.213]$; $p = .038$. Ce résultat montre que le harcèlement moral est statistiquement lié à l'employabilité (hypothèse 1a). Ce qui signifie que les comportements de harcèlement moral affectent positivement l'employabilité des salariés gabonais de notre étude. Par ailleurs, le résultat de la régression multiple entre le harcèlement sexuel et l'employabilité montre que le lien entre le harcèlement sexuel et l'employabilité, $\beta = -0.090$; $R^2 = .009$; $t(298) = -1.721$; $IC\ 95\% = [-0.193 ; 0.012]$; $p = .086$, est tendanciellement

⁹² Les résultats non significatifs et tendanciellement significatifs ne sont pas présentés dans ce modèle.

significatif (hypothèse 1b). Ce qui voudrait dire que le harcèlement sexuel a tendance à influencer négativement l'employabilité des salariés gabonais de notre étude.

4.7.2. Tests d'interaction entre le soutien social, le harcèlement et l'employabilité

Interaction entre le soutien social, le harcèlement moral et l'employabilité

La même analyse a été effectuée sur l'échantillon gabonais. Les résultats montrent que l'effet d'interaction du soutien social du supérieur hiérarchique et du harcèlement moral sur l'employabilité, $\beta = -0.032$; $R^2 = .000$; $t(298) = -.512$; $IC\ 95\% = [-0.155 ; 0.091]$; $p = .609$, est non significatif. De même, les résultats de l'interaction entre le soutien des collègues, le harcèlement moral et l'employabilité montrent que l'effet est non significatif, $\beta = 0.124$; $R^2 = .008$; $t(298) = 1.618$; $IC\ 95\% = [-0.026 ; 0.275]$; $p = .106$. Ce qui ne valide pas les hypothèses 2a et 2b auprès de l'échantillon gabonais.

Interaction entre le soutien social, le harcèlement sexuel et l'employabilité

Selon les résultats obtenus de cette analyse, il n'y a pas d'interaction entre le soutien social du supérieur hiérarchique, le harcèlement sexuel et l'employabilité, $\beta = 0.112$; $R^2 = .007$; $t(298) = 1.500$; $IC\ 95\% = [-0.0351 ; 0.260]$; $p = .135$. De même, l'effet de l'interaction entre le harcèlement sexuel, le soutien social des collègues et l'employabilité n'est pas statistiquement significatif, $\beta = -0.016$; $R^2 = .000$; $t(298) = -0.181$; $IC\ 95\% = [-0.191 ; 0.15]$; $p = .856$. Ces résultats ne valident pas nos hypothèses 2c et 2b au niveau de l'échantillon Gabonais.

4.7.3. Tests d'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement et l'employabilité

Dans cette partie, nous présenterons les analyses d'hypothèses d'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement moral, le harcèlement sexuel et l'employabilité. Pour ce faire, nous allons présenter les analyses de chaque hypothèse sur l'échantillon gabonais. Il s'agit ici des résultats de l'hypothèse selon laquelle le lien entre le harcèlement et l'employabilité sera modéré par le leadership transformatif (hypothèse 3).

Interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement (moral et sexuel) et l'employabilité

Le résultat du test de l'interaction effectué entre le leadership, le harcèlement moral sur l'employabilité est non significatif, $\beta = 0.019$; $R^2 = .000$; $t(298) = .230$; $IC\ 95\% = [-0.146 ; 0.185]$; $p = .818$. Ce qui ne confirme pas notre hypothèse 3a au niveau de l'échantillon gabonais. De même, l'effet d'interaction entre le leadership transformatif et le harcèlement sexuel sur l'employabilité (hypothèse 3b), $\beta = 0.104$; $R^2 = .002$; $t(298) = .920$; $IC\ 95\% = [-0.119 ; 0.328]$; $p = .358$, est non significatif. Ce qui ne valide pas notre hypothèse 3b auprès de l'échantillon gabonais.

4.7.4. Tests d'interaction entre les valeurs culturelles, le harcèlement et l'employabilité

Pour cette analyse d'interaction, nous allons présenter les analyses effectuées avec chaque dimension des valeurs culturelles retenues dans cette étude. Les dimensions des valeurs culturelles renvoient chacune à un groupe d'hypothèses. Cette partie répond à l'hypothèse 4 de cette étude.

Interaction entre le pouvoir, le harcèlement (moral et sexuel) et l'employabilité

Le résultat montre que l'effet d'interaction entre le pouvoir, le harcèlement moral et l'employabilité (H4a), $\beta = -0.137$; $R^2 = .012$; $t(298) = -1.934$; $IC\ 95\% = [-0.276 ; 0.002]$; $p = .054$, est tendanciellement significatif. Cela voudrait dire que le pouvoir a tendance à affecter négativement le lien entre le harcèlement moral et l'employabilité (hypothèse 4a). La figure 16 illustre ce résultat à travers les pentes de l'interaction. Nous remarquons que le lien entre le harcèlement moral et l'employabilité est plus positif chez les personnes qui accordent moins d'importance au pouvoir. Tandis que ce même lien est moins positif chez les personnes qui y accordent plus d'importance. Ce résultat suggère que, face aux comportements de harcèlement moral au travail, l'employabilité va croissante pour les personnes qui accordent moins d'importance au pouvoir, que pour celles qui accordent plus d'importance, pour qui l'employabilité baisse.

Par contre, le résultat de l'effet d'interaction entre le pouvoir, le harcèlement sexuel et l'employabilité, $\beta = -0.060$; $R^2 = .002$; $t(298) = -.825$; $IC\ 95\% = [-0.204 ; 0.083]$; $p = .410$, n'est pas statistiquement significatif. Ce qui ne valide pas l'hypothèse 4b auprès de cet échantillon.

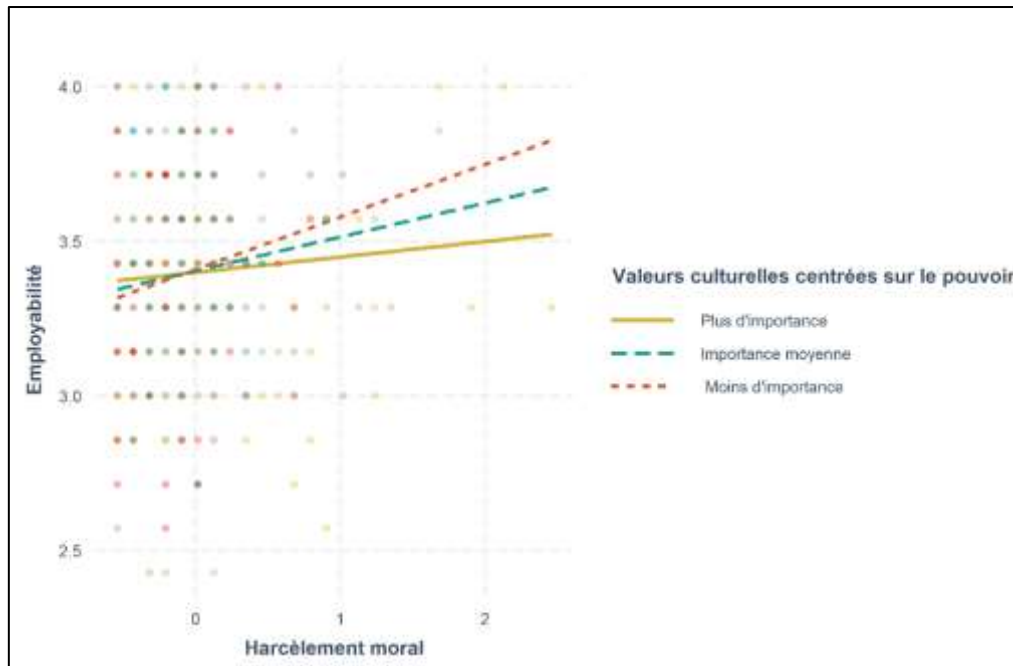


Figure 16. Interaction entre les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir, le harcèlement moral et l'employabilité : Gabon

Interaction entre le collectivisme, le harcèlement (moral et sexuel) et l'employabilité

Le résultat du test d'interaction entre le collectivisme, le harcèlement moral et l'employabilité, $\beta = 0.008$; $R^2 = .000$; $t(298) = .134$; $IC\ 95\% = [-0.118 ; 0.136]$; $p = .894$, est statistiquement non significatif. De même, le résultat du test d'interaction entre le collectivisme, le harcèlement sexuel et l'employabilité, $\beta = -0.053$; $R^2 = .002$; $t(298) = -.808$; $IC\ 95\% = [-0.185 ; 0.077]$; $p = .420$, est statistiquement non significatif. Ces résultats ne confirment pas les hypothèses 4c et 4d sur l'échantillon gabonais.

Interaction entre la planification, le harcèlement (moral et sexuel) et l'employabilité

Le résultat du test d'interaction entre la planification, le harcèlement moral et l'employabilité n'est pas statistiquement significatif, $\beta = -0.109$; $R^2 = .005$; $t(298) = -1.256$; $IC\ 95\% = [-0.280 ; 0.062]$; $p = .210$. Notre hypothèse 4e selon laquelle on s'attendait à ce que l'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité soit atténué par la planification n'est pas confirmée sur cet échantillon. De même, le résultat du test d'interaction effectué entre la planification, le harcèlement sexuel et l'employabilité est non significatif, $\beta = -0.112$; $R^2 = .003$; $t(298) = -.990$; $IC\ 95\% = [-0.335 ; 0.110]$; $p = .323$. Ce résultat ne confirme pas notre hypothèse 4f à laquelle on s'attendait à ce que l'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité sera atténué par la planification.

4.7.5. Tests d'interaction entre les variables sociodémographiques, le harcèlement et l'employabilité

Nous présentons les résultats de l'analyse de l'hypothèse 5 qui stipule que le lien entre le harcèlement (moral et sexuel) et l'employabilité varie selon les variables sociodémographiques. Compte tenu du nombre important des hypothèses qui en découlent, nous allons procéder en deux groupes. Le premier groupe que nous présentons ici concerne les résultats en lien avec le harcèlement moral. Le second groupe que nous présenterons à la suite de cela concerne les résultats en lien avec le harcèlement sexuel. Ainsi, comme pour les précédents résultats, nous présentons simultanément les résultats en lien avec le harcèlement moral et sexuel.

Interaction entre l'âge, le harcèlement moral et l'employabilité

Ce même test résultat a été effectué sur l'échantillon gabonais. Le résultat de l'interaction entre l'âge, le harcèlement moral et l'employabilité est tendanciellement significatif, $\beta = 0.012$; $R^2 = .011$; $t(298) = 1.840$; $IC\ 95\% = [-0.000 ; 0.025]$; $p = .066$. Le sens de cette interaction n'avait pas été indiqué dans notre hypothèse 5a « *l'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité varie en fonction de l'âge* ». Mais lorsque nous regardons la figure 17, la pente reliant le harcèlement moral à l'employabilité est très élevée, donc positive pour les salariés plus âgés (environ 60 ans), tandis qu'elle est fortement inclinée pour les moins âgés (environs 22ans). Cela voudrait dire que lorsque les salariés sont plus âgés, leur employabilité se développe face aux comportements de harcèlement moral. Tandis que pour les moins âgés, leur employabilité baisse face aux comportements de harcèlement moral au travail. On peut ainsi dire que l'employabilité s'améliore en fonction de l'âge des salariés de notre échantillon gabonais.

En revanche, le résultat de l'interaction entre l'âge, le harcèlement sexuel et l'employabilité n'est pas statistiquement significatif, $\beta = -0.000$; $R^2 = .000$; $t(298) = -.005$; $IC\ 95\% = [-0.012 ; 0.012]$; $p = .996$. Cela ne permet pas de confirmer notre hypothèse 5b sur cet échantillon gabonais.

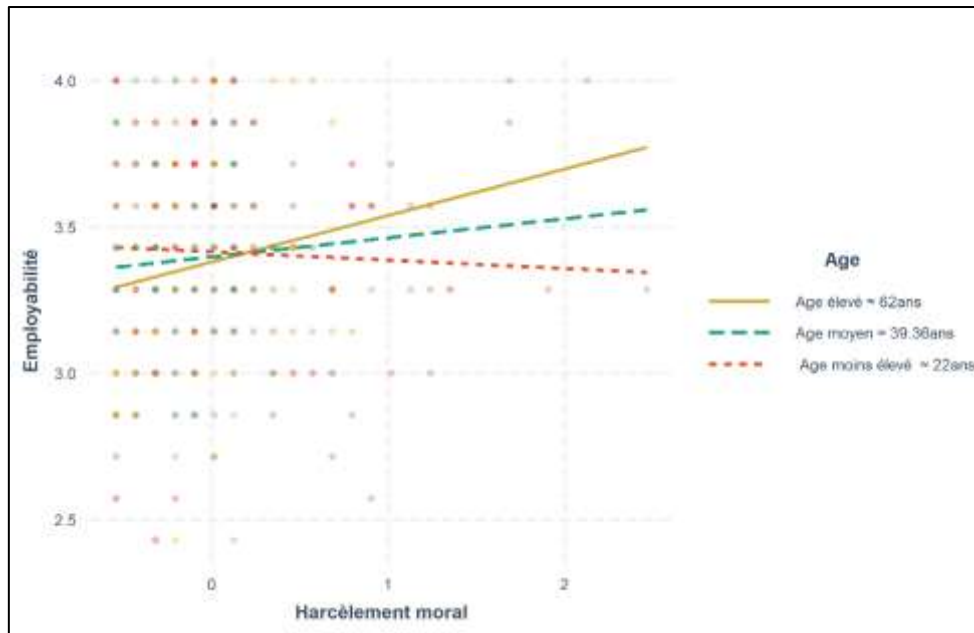


Figure 17. Interaction entre l'âge, le harcèlement moral et l'employabilité : Gabon

Interaction entre le genre, le harcèlement moral et l'employabilité

Le résultat de l'effet d'interaction entre le genre, le harcèlement moral et l'employabilité est non significatif, $\beta = -0.014$; $R^2 = .000$; $t(298) = -.159$; $IC\ 95\% = [-0.188 ; 0.160]$; $p = .874$. Par conséquent, l'hypothèse 5c n'est pas validée auprès de l'échantillon gabonais.

En revanche, on observe que le résultat de l'effet d'interaction entre le genre, le harcèlement sexuel et l'employabilité, $\beta = -0.163$; $R^2 = .010$; $t(298) = -1.740$; $IC\ 95\% = [-0.349 ; 0.021]$; $p = .083$, est tendanciellement significatif. Cela signifie que l'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité des salariés gabonais tend à varier entre les hommes et les femmes (hypothèse 5d). De plus, lorsque nous observons la figure 18, on observe que la pente qui représente le lien entre le harcèlement et l'employabilité est fortement inclinée chez les femmes, tandis qu'elle est horizontale chez les hommes. Cela signifie que l'employabilité des femmes baisse considérablement lorsqu'elles sont confrontées aux comportements de harcèlement sexuel, contrairement aux hommes pour qui l'employabilité ne dépend pas de comportements de harcèlement sexuel.

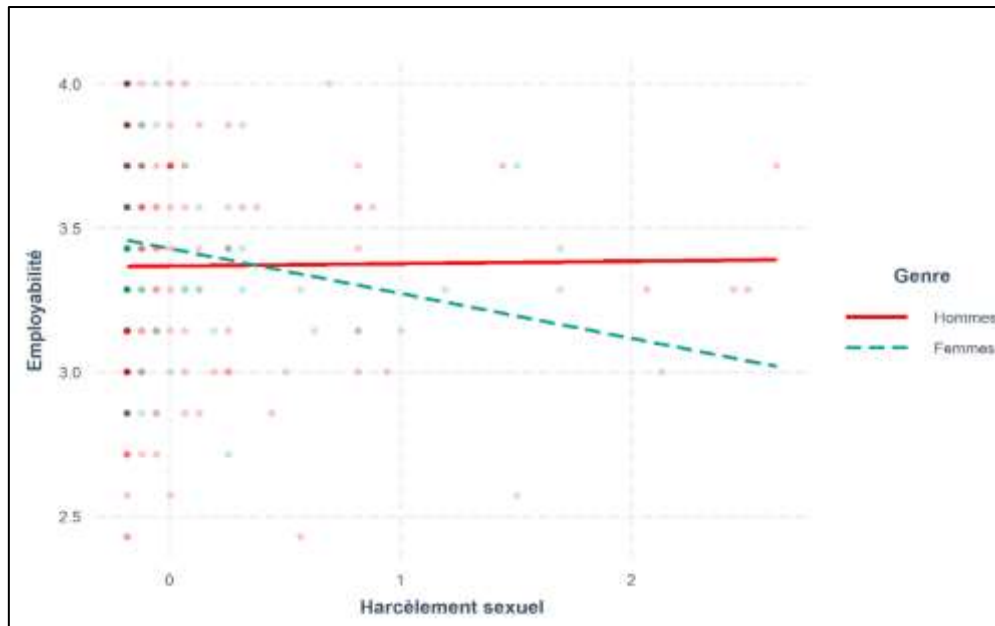


Figure 18. Interaction entre le genre, le harcèlement sexuel et l'employabilité : Gabon

Interaction entre l'ancienneté, le harcèlement moral et l'employabilité

Le résultat du test effectué sur l'échantillon gabonais en rapport avec l'interaction entre l'ancienneté, le harcèlement moral et l'employabilité est non significatif, $\beta = 0.000$; $R^2 = .001$; $t(298) = .737$; $IC\ 95\% = [-0.000 ; 0.002]$; $p = .460$. De même, le résultat du test d'interaction entre l'ancienneté, le harcèlement sexuel et l'employabilité, est non significatif, $\beta = -0.000$; $R^2 = .003$; $t(298) = -.983$; $IC\ 95\% = [-0.002 ; 0.000]$; $p = .327$. Par conséquent, les hypothèses 5e et 5f n'ont pas été confirmées.

Interaction entre le niveau de formation, le harcèlement moral et l'employabilité

L'analyse d'interaction entre le niveau de formation, le harcèlement moral et l'employabilité réalisée sur l'échantillon gabonais montre que l'effet de cette interaction est non significatif, $\beta = 0.049$; $R^2 = .005$; $t(298) = 1.252$; $IC\ 95\% = [-0.028 ; 0.126]$; $p = .212$. Ce résultat ne permet pas de confirmer l'hypothèse 5g selon laquelle *l'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité varie selon le niveau de formation*.

Par contre, le résultat de l'interaction entre le niveau de formation, le harcèlement sexuel et l'employabilité montre que l'effet de cette interaction, $\beta = 0.104$; $R^2 = .018$; $t(298) = 2.375$; $IC\ 95\% = [0.0179 ; 0.191]$; $p = .018$, est statistiquement significatif. Ce résultat signifie que

l'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité varie en fonction du niveau de formation (hypothèse 5h) des salariés gabonais de notre échantillon. En effet, lorsque nous observons la figure 19, on s'aperçoit que la pente de régression entre le harcèlement sexuel et l'employabilité va vers le haut pour les salariés qui ont un niveau de formation supérieur ou égal au master, tandis qu'elle va vers le bas pour les salariés qui ont un niveau de formation inférieur au Bac. Ce qui traduit l'idée selon laquelle l'employabilité des salariés qui ont un niveau de formation élevée est positive, en dépit des comportements de harcèlement sexuel au travail, contrairement à l'employabilité des salariés qui ont un niveau de formation inférieur. Cela suppose donc que, plus les salariés gabonais ont un niveau de formation élevé, plus leur employabilité augmente, même lorsqu'ils font face aux comportements de harcèlement sexuel. Tandis que l'employabilité des salariés qui ont un niveau inférieur tend à baisser considérablement face à ce type de comportements. Autrement dit, les comportements de harcèlement sexuel ne constituent pas un obstacle à l'employabilité des salariés qui ont un niveau de formation élevé, contrairement à ceux qui ont un niveau de formation moins élevé.

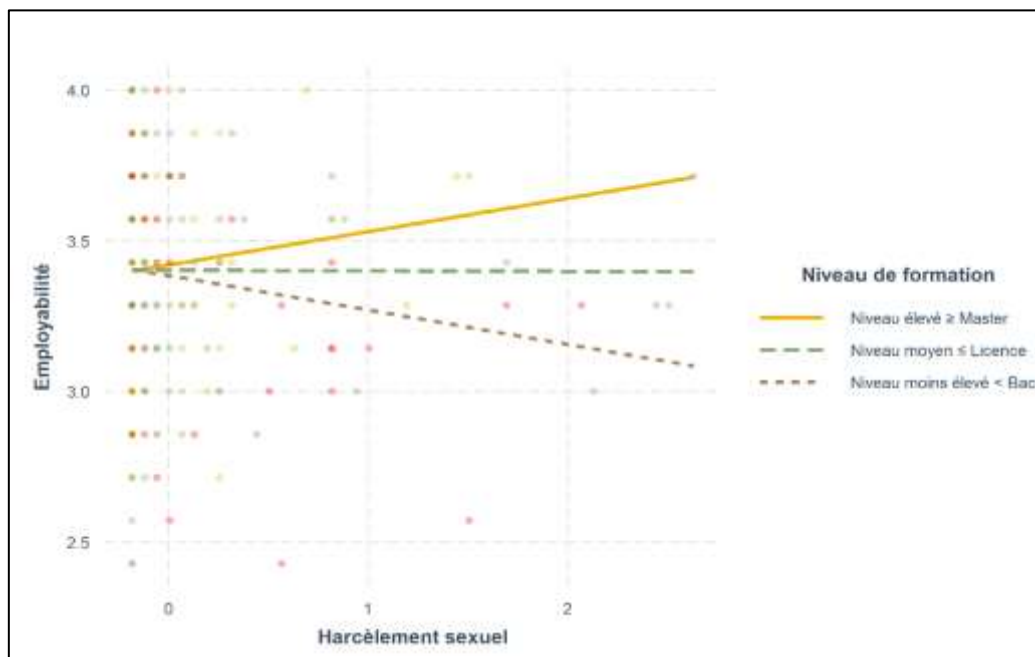


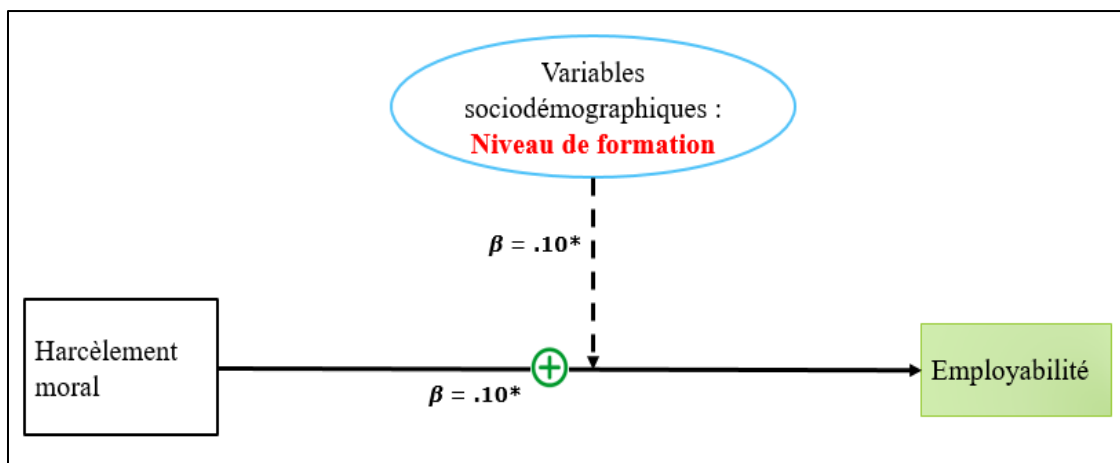
Figure 19. Interaction entre le niveau de formation, le harcèlement sexuel et l'employabilité : Gabon

Interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement moral et l'employabilité

Le résultat du test de l'interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement moral et l'employabilité est statistiquement non significatif, pour le secteur public en comparaison

aux secteurs privé et parapublic, $\beta = 0.098$; $R^2 = .001$; $t(296) = .686$; $IC\ 95\% = [-0.183 ; 0.379]$; $p = .493$, et du secteur privé en comparaison aux secteurs public et parapublic, $\beta = 0.074$; $R^2 = .001$; $t(296) = .560$; $IC\ 95\% = [-0.186 ; 0.334]$; $p = .576$. De même, le résultat de l'interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement sexuel et l'employabilité est non significatif, notamment pour le secteur privé en comparaison aux secteurs public et parapublic, $\beta = -0.051$; $R^2 = .002$; $t(296) = -.396$; $IC\ 95\% = [-0.304 ; 0.202]$; $p = .692$, et pour le secteur public en comparaison aux secteurs privé et parapublic, $\beta = -0.098$; $R^2 = 0.002$; $t(296) = -.816$; $IC\ 95\% = [-0.335 ; 0.138]$; $p = .415$. Ces résultats ne confirment pas les hypothèses 5i (*l'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité varie en fonction du secteur d'activité*) et 5j (*l'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité varie selon le secteur de la structure*) auprès de cet échantillon.

Synthèse des résultats significatifs de l'axe 1 : Gabon



* $p < .05$

Figure 20. Synthèse des résultats de l'axe 1 : Gabon

La figure ci-dessus présente uniquement les résultats significatifs, les résultats non significatifs et tendanciellement significatifs n'y sont pas représentés. Pour résumer, les résultats des analyses d'hypothèses réalisées sur l'échantillon gabonais de cette étude montrent que le harcèlement moral a un effet positif sur l'employabilité. Cet effet varie en fonction du niveau de formation. Ainsi, les effets du harcèlement moral sur l'employabilité sont moins ressentis par les salariés qui ont un niveau de formation élevée (niveau \geq au master)

contrairement aux salariés ayant un niveau de formations moins élevé (niveau \leq au Bac) pour qui, l'employabilité baisse face aux comportements de harcèlement moral au travail.

4.8. Synthèse et comparaison des résultats de l'axe 1

En résumé, les analyses de cet axe 1 sont réparties en 4 groupes en France et au Gabon. Ces 4 groupes renvoient à chaque groupe d'hypothèses d'interaction, notamment interaction entre le harcèlement, le soutien social et l'employabilité (groupe 1), interaction entre le harcèlement, le leadership et l'employabilité (groupe 2), interaction entre le harcèlement, les valeurs culturelles et l'employabilité (groupe 3) et interaction entre le harcèlement, les variables socioculturelles et l'employabilité (groupe 4). Ainsi, concernant l'hypothèse 1a selon laquelle le harcèlement moral serait négativement lié à l'employabilité, elle a été validée au niveau de l'échantillon gabonais et français. L'hypothèse 1b, selon laquelle le harcèlement sexuel serait négativement lié à l'employabilité, a été validée par l'échantillon gabonais. Quant aux hypothèses d'interaction en lien avec le soutien social, elles n'ont pas toutes été validées par l'échantillon gabonais et français. Concernant les hypothèses d'interaction (hypothèse 3), on a observé un effet d'interaction du harcèlement moral et du leadership sur l'employabilité (H3a) au niveau de l'échantillon français. Par contre, l'hypothèse 3b n'est pas validée auprès des deux échantillons français et gabonais. Les hypothèses 4b et c ne sont pas validées auprès de l'échantillon gabonais et français pour qui, l'hypothèse 4a n'a pas également été validée. Par contre, on a observé un effet du pouvoir sur la relation entre le harcèlement moral et l'employabilité (H4a) au niveau de l'échantillon gabonais. En résumé, les hypothèses 4d, 4e et 4f ne sont pas validées auprès de notre échantillon français et gabonais. Et enfin, dix hypothèses ont été testées dans cette rubrique. Les hypothèses 5a, 5d et 5h ont été validées pour le Gabon, et en France seule l'hypothèse 5e a été validée. Les hypothèses 5b, 5c, 5f, 5g, 5i et 5j n'ont pas été validées sur les deux échantillons.

Tableau 29.

Résultats des hypothèses de l'axe 1 France – Gabon

Hypothèses	Résultats	
	France	Gabon
Effets principaux Hypothèses 1		
H1a : Le harcèlement moral est négativement lié à l'employabilité.	$b = .205^*$	$b = .109^*$
H1b : Le harcèlement sexuel est négativement lié à l'employabilité.	<i>n.s</i>	$b = -.090(t)$
Hypothèses d'interaction		
Hypothèses 2		
H2a : L'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité est atténué par le soutien du supérieur hiérarchique.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H2b : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité est atténué par le soutien du supérieur hiérarchique.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H2c : L'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité est atténué par le soutien des collègues.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H2d : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité est atténué par le soutien des collègues.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
Hypothèses 3		
H3a : L'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité est atténué par le leadership transformatif.	$b = -.172(t)$	<i>n.s</i>
H3b : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité est atténué par le leadership transformatif.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
Hypothèses 4		
H4a : L'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité est atténué par les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir.	<i>n.s</i>	$b = -.137(t)$
H4b : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité est atténué par les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H4c : L'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité est atténué par les valeurs culturelles centrées sur le collectivisme.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>

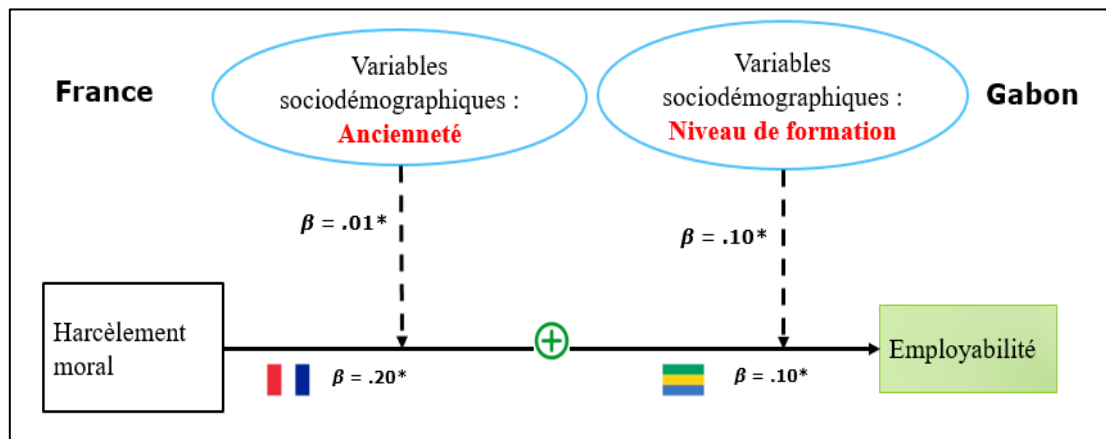
H4d : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité est atténué par les valeurs culturelles centrées sur le collectivisme.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H4e : L'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité est atténué par les valeurs culturelles centrées sur la planification.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H4f : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité est atténué par les valeurs culturelles centrées sur la planification.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>

Hypothèses 5

H5a : L'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité varie selon l'âge.	<i>n.s</i>	<i>b = .012(t)</i>
H5b : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité varie selon l'âge.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5c : L'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité varie selon le genre.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5d : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité varie le genre.	<i>n.s</i>	<i>b = -.163(t)</i>
H5e : L'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité varie selon l'ancienneté.	<i>b = .016*</i>	<i>n.s</i>
H5f : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité varie l'ancienneté.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5g : L'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité varie selon le niveau de formation.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5h : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité varie selon le niveau de formation.	<i>n.s</i>	<i>b = .104*</i>
H5i : L'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité varie en fonction du secteur d'activité.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H4j : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'employabilité varie selon le secteur de la structure.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>

*Notes : n.s = non significatif ; (t) = résultat tendanciellement significatif ; *p < .05*

Synthèse comparée des résultats significatifs de l'axe 1 : France vs Gabon



* $p < .05$

Figure 21. Synthèse comparative des résultats de l'axe 1 : France vs Gabon

La figure ci-dessus illustre les résultats principaux de l'axe 1 de nos deux échantillons (français et gabonais). Comme nous pouvons le constater, les résultats sont identiques à la différence de la variable modératrice. En effet, ces résultats montrent que le harcèlement moral a un effet positif sur l'employabilité chez les salariés français et gabonais. Cependant, on remarque que cet effet varie en fonction de l'ancienneté en France, contrairement au Gabon où l'effet du harcèlement moral sur l'employabilité varie en fonction du niveau de formation.

5. Discussion

Dans cet axe 1 de l'étude 2, nous avons voulu vérifier les effets directs du harcèlement moral et du harcèlement sexuel sur l'employabilité en France et au Gabon. Nous nous sommes également intéressée aux effets d'interaction du soutien social, du leadership transformatif et des valeurs culturelles. Nous avons aussi voulu vérifier les effets d'interaction des variables sociodémographiques, notamment l'âge, le genre, l'ancienneté, le niveau de formation et le secteur de la structure. Au terme des analyses effectuées, il en ressort que la plupart des résultats obtenus ne confirment pas nos hypothèses tant en France qu'au Gabon.

Effets du harcèlement moral et sexuel sur l'employabilité

Nous avons effectué une analyse de régression multiple sur l'échantillon français et sur l'échantillon gabonais afin de tester les effets du harcèlement moral et sexuel sur l'employabilité. Le harcèlement moral est, comme nous l'avons défini plus haut, un ensemble de comportements nuisibles, répétés de façon durable ou non. Lorsque ces comportements prennent une connotation sexuelle, on parle de harcèlement sexuel. Les comportements de harcèlement moral et sexuel sont susceptibles de porter atteinte, non seulement à la stabilité psychologique (Boddy, 2017 ; McDonald, 2012 ; Nielsen & Einarsen, 2012 ; Skogstad et al., 2007), physique et sociale des salariés, mais aussi à l'ambiance ou au climat de l'organisation de travail, et mettent ainsi en péril l'emploi, voire l'employabilité des salariés. Le harcèlement affecte également la qualité de vie des travailleurs à travers la perte de confiance en soi et la diminution de l'efficacité au travail et dans tous les domaines de la vie (Cassitto et al., 2004 ; Einarsen, 2000a). C'est dans cette perspective que s'est inscrite cette étude afin de voir si le harcèlement affecte l'employabilité des salariés français et gabonais. Et, quels sont les facteurs susceptibles d'accentuer ou d'atténuer l'impact du harcèlement sur l'employabilité. L'employabilité est entendue selon l'OIT comme « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle » (Chloé, 2019). Elle est donc non seulement l'aptitude à être en situation d'emploi, mais à y rester et à rebondir en cas de perte d'emploi (Guénoles et al., 2012).

Ainsi, les résultats de nos analyses ne confirment pas plusieurs hypothèses de cet axe tant en France qu'au Gabon. En effet, ces résultats, loin de nos attentes, ne confirment pas l'hypothèse selon laquelle le harcèlement moral et sexuel affecte négativement l'employabilité (H1). Ces résultats ne corroborent pas les études antérieures, bien que nous n'ayons pas trouvé d'abondantes recherches mettant en lien le harcèlement et l'employabilité de façon directe et claire.

Concernant le harcèlement moral, nos résultats sont non significatifs sur l'échantillon français et gabonais. Cela indique que le harcèlement moral n'affecte pas l'employabilité des salariés français et gabonais de notre population d'étude. Ce qui n'est pas cohérent avec certaines études (e.g., Nimmi et al., 2022) qui ont montré que le harcèlement, plus particulièrement le harcèlement moral, affecterait négativement l'employabilité des salariés ainsi que leur engagement au travail. De plus, le harcèlement, qu'il soit sexuel ou moral

engendre des situations stressantes qui se manifestent par la perte de contrôle (Hansen et al., 2021). Ces situations de stress ne favorisent guère la satisfaction au travail, l'investissement professionnel ou l'engagement au travail, ni les relations avec les collègues (Desrumaux, 2019 ; INRS⁹³, 2022), et par conséquent l'employabilité.

S'agissant de l'hypothèse selon laquelle le harcèlement sexuel affecte négativement l'employabilité (H1b), nos résultats sont non significatifs pour l'échantillon français et tendanciel pour l'échantillon gabonais. Cela voudrait dire que le harcèlement sexuel n'affecte pas l'employabilité des salariés français. Ce qui n'est pas cohérent dans la mesure où il est connu que le harcèlement, qu'il soit moral ou sexuel a des conséquences graves sur la santé mentale et physique des victimes (Desrumaux, 2011, 2019 ; Leymann, 1996). Ces conséquences, partant des troubles psychosomatiques au suicide, en passant par la dépression, ne favorise pas l'épanouissement professionnel des salariés et par conséquent leur employabilité. Contrairement au résultat de l'échantillon français, le résultat de l'échantillon gabonais indique que le harcèlement sexuel a tendance à affecter négativement l'employabilité des salariés. Ce résultat corrobore les études antérieures (Schneider et al., 1997) qui ont montré que lorsque le harcèlement sexuel est fréquent, même s'il est relativement faible, a des lourdes conséquences pour les salariés, plus particulièrement les femmes.

Bien que ces résultats n'aillent pas tous dans le même sens de nos hypothèses, nous ne sommes cependant pas très étonnée dans la mesure où les résultats de l'analyse des questions relatives à l'expérience de harcèlement montrent que peu de personnes étaient concernées par la question. En effet, on a observé que la majorité des salariés français avaient déclaré n'avoir jamais été victimes de harcèlement moral (97,4 %) et sexuel (87,9 %). Ce constat est similaire avec l'échantillon gabonais, mais avec des pourcentages un peu moins élevés pour le harcèlement moral (79,5 %) et sexuel (86,8 %).

⁹³ INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité mène des programmes d'étude dans le but de prévenir les accidents de travail et les maladies dites professionnelles.

Effets d'interaction

Bien que les hypothèses d'effets directs n'aient pas été confirmées auprès de l'échantillon français (pour les deux hypothèses 1a et 1b) et de l'échantillon gabonais (pour l'hypothèse 1a), nous avons tout de même effectué les analyses d'interaction en incluant le score centré et le score calculé du harcèlement moral et sexuel. Ainsi les résultats indiquent que plusieurs hypothèses ne sont pas confirmées tant en France qu'au Gabon. C'est le cas par exemple de l'hypothèse 2⁹⁴ qui stipulait que l'effet du harcèlement moral et sexuel sur l'employabilité serait atténué par le soutien du supérieur hiérarchique et par le soutien des collègues. Pour l'échantillon français, ce résultat n'est pas étonnant puisqu'il n'y avait pas de lien entre le harcèlement (moral et sexuel) et l'employabilité. Il en va de même pour le lien entre le harcèlement moral et l'employabilité pour l'échantillon gabonais. Cependant, concernant le lien entre le harcèlement sexuel et l'employabilité, on s'attendait à ce qu'il soit modéré par le soutien social (soutien du supérieur et celui des collègues) puisqu'il y a bien un effet tendanciel du harcèlement sexuel sur l'employabilité. Mais, contrairement à nos attentes, ce résultat ne va pas dans le sens de nos hypothèses 2. Et, il ne corrobore pas les recherches antérieures qui ont montré que les conséquences du harcèlement sont graves, surtout en l'absence de soutien de la hiérarchie et/ou des collègues (Desrumaux, 2019). D'autres études ont d'ailleurs montré que le soutien social est important dans les situations de stress (Ramadoss & Rajadhyaksha, 2012), car c'est une ressource active (Marchand & Vandenberghe, 2015) et il serait un modérateur (Pierce et al., 1997).

Quant aux hypothèses 3, 4 et 5, on observe 2 hypothèses confirmées pour l'échantillon français et 3 hypothèses pour l'échantillon gabonais. Toutefois, il ne s'agit pas des mêmes hypothèses dans les deux échantillons.

En effet, pour l'échantillon français, cela concerne tout d'abord l'hypothèse 3a selon laquelle l'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité sera atténué par le leadership ; puis l'hypothèse 5c qui stipulait que l'effet négatif du harcèlement moral sera atténué par l'ancienneté. Ces deux résultats ont attiré notre attention et suggèrent que le leadership transformatif et l'ancienneté modèrent les effets du harcèlement moral sur l'employabilité. Le

⁹⁴ De cette hypothèse 2 découlent 4 autres hypothèses : "l'effet négatif du harcèlement moral (H2a) et sexuel (H2b) sera atténué par le soutien de la hiérarchie" ; "l'effet négatif du harcèlement moral (H2c) et sexuel (H2d) sera atténué par le soutien des collègues".

résultat de l'hypothèse 3a, selon laquelle le leadership modère la relation entre le harcèlement et l'employabilité, corrobore les recherches antérieures qui ont montré l'importance du leadership et le rôle du leadership en ce qui concerne le harcèlement au travail. En effet, des études montrent que certains styles de leadership, par exemple le leadership ou management de type laisser-faire, autoritaire, etc., sont favorables aux comportements de harcèlement et ne favorise pas l'employabilité (Desrumaux, 2019 ; Fosse et al., 2019 ; Judge & Piccolo, 2004 ; Zineldin & Hytter, 2012 ; Zwingmann et al., 2014). Et, d'autres, tels que le leadership transformationnel/transformatif (Dussault et al., 2007, 2017), le « bon » leader (Carroll et al., 2012 ; Salas-Vallina et al., 2020 ; Semedo et al., 2019), contribuent à éradiquer de tels comportements au travail, et à favoriser l'employabilité des salariés en favorisant la qualité de vie au travail. De même, le résultat de l'hypothèse 5c qui suggère que l'ancienneté modère le lien entre le harcèlement moral et l'employabilité va dans le sens des études antérieures ayant montré que les caractéristiques sociodémographiques, notamment l'ancienneté jouent un rôle important en matière de harcèlement (Poilpot-Rocaboy & Allouche, 2003, 2006).

Pour les hypothèses confirmées auprès de l'échantillon gabonais, il s'agit des hypothèses 4a, 5a et 5g. Selon l'hypothèse 4a, les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir accentuent la relation entre le harcèlement moral et l'employabilité. La confirmation de cette hypothèse s'inscrit dans le sens des études qui ont montré que les facteurs contextuels et les valeurs culturelles affectent les pratiques managériales (Hofstede, 1984, 1994, 2001) et l'employabilité (Boisselier, 2019 ; Delaye et al., 2011).

De même, la confirmation des hypothèses 5a (l'effet du harcèlement moral sur l'employabilité varie en fonction de l'âge) et 5g (l'effet négatif du harcèlement sexuel varie en fonction du genre) corrobore les études antérieures qui ont montré que l'âge et l'ancienneté sont associés au harcèlement au travail (Cloutier & Marchand, 2016, 2020 ; Poilpot-Rocaboy & Allouche, 2003, 2006). Ces caractéristiques vont de ce fait influencer la relation entre le harcèlement et l'employabilité.

Les résultats des hypothèses 4a et 5g renvoient ici à l'idée selon laquelle le harcèlement dissimulerait la réalité des rapports sociaux antagonistes hommes-femmes, d'une part, et supérieurs hiérarques-subordonnés, d'autre part (De Gasparo, 2003). Ce qui va dans le sens des dimensions culturelles, notamment la distance hiérarchique et la masculinité vs féminité (Hofstede, 1980, 1984, 1994a, 1994b, 2001).

Conclusion : limites, perspectives et implications pratiques

L'insécurité de travail et l'instabilité économique caractérisent le marché du travail (Giorgi et al., 2020), ce qui aujourd'hui, augmente le stress au travail. Ainsi, cette recherche a tenté de mettre en évidence les conséquences du harcèlement moral et sexuel sur l'employabilité des salariés français et gabonais. Elle a également intégré certaines variables telles que le soutien social, le leadership, les valeurs culturelles, et les variables sociodémographiques afin de voir leur rôle respectif.

Cette étude, constituant l'axe 1 de notre étude 2, a permis d'identifier la présence de harcèlement moral et sexuel en contexte de travail français et gabonais. Cependant, on a remarqué par exemple qu'il y a plus de participants dans l'échantillon gabonais que français ayant déclaré avoir été harcelés au cours des 6 derniers mois qui ont précédé l'enquête. Cela a été possible à travers la question en lien avec l'expérience au harcèlement moral et sexuel.

Bien que plusieurs de nos hypothèses n'aient pas été confirmées tant sur l'échantillon français que gabonais, l'étude a tout de même montré qu'en France, le leadership joue un rôle important en contexte de harcèlement mais aussi à l'égard de l'employabilité des salariés (Carroll et al., 2012 ; Desrumaux, 2019 ; Dussault et al., 2007, 2017 ; Salas-Vallina et al., 2020 ; Semedo et al., 2019). De ce fait, cette recherche contribue à l'enrichissement de la littérature sur les conséquences du harcèlement moral et sexuel en France et au Gabon. Elle contribue également à l'étude des liens avec d'autres concepts, notamment les concepts de soutien social, de leadership et des valeurs culturelles, mais aussi des variables sociodémographiques.

Bien entendu, nous sommes consciente que les échantillons de cette étude ne sont pas représentatifs de la population française et gabonaise. Ainsi, les résultats doivent être pris avec beaucoup de précaution et ne peuvent faire l'objet d'une généralisation.

Limites et perspectives futures

Bien que cette étude (Axe 1) suggère l'intérêt d'orienter les recherches sur les conséquences du harcèlement sur l'employabilité, et l'importance du rôle que jouent le leadership, le soutien social et les valeurs culturelles, plusieurs limites sont à souligner. Premièrement, les études futures devront procéder à une analyse confirmatoire des échelles afin de contextualiser les outils ou évaluer les phénomènes observés avec des outils spécifiques à

chaque population. Cela éviterait certains biais liés à la perception des phénomènes et permettrait de les étudier tels qu'ils sont perçus par la population à investiguer. Pour ce faire, il serait important, lors d'une étude à caractère comparative, d'effectuer les analyses factorielles séparément en fonction des échantillons (Joly-Burra et al., 2021).

La deuxième limite est inhérente à l'échantillon qui est majoritairement composé des personnes ayant déclaré n'avoir jamais été confrontées aux comportements de harcèlement. Il serait plus pertinent de faire des analyses en dissociant les personnes victimes de celles non victimes, afin de voir d'éventuelles différences en termes d'effets du harcèlement sur l'employabilité.

La troisième limite concerne les analyses. En effet, nous avons effectué les analyses de régressions multiples afin de voir les effets directs du harcèlement moral et sexuel sur l'employabilité, et les résultats ont été non significatifs. Cependant, les conséquences du harcèlement sont aussi lourdes pour les salariés que pour les organisations. De ce fait, les futures recherches devraient s'intéresser aux effets indirects du harcèlement sur l'employabilité en faisant des analyses de médiation.

Et enfin, il serait pertinent de voir comment le phénomène de harcèlement agit sur les dimensions de l'employabilité de Van Dam (2004) en les distinguant. Les prochaines études pourront vérifier l'effet du harcèlement moral et/ou sexuel sur les activités de l'employabilité et sur l'orientation de l'employabilité. Les résultats seraient certainement plus pertinents.

Implications pratiques et conclusion

Malgré des limites présentées dans cet axe, nos résultats ont tout de même des implications pratiques intéressantes aussi bien pour les ressources humaines, la qualité de vie au travail que pour la santé et la sécurité professionnelles.

Tout d'abord, toute organisation/entreprise qui se veut performante et compétitive se doit de prendre en compte le concept d'employabilité, car elle est au cœur du rapport social de travail entre l'employeur et le salarié. En effet, l'employabilité est de nos jours une notion centrale qui s'articule à la notion de compétence pour contribuer, non seulement au développement des compétences des employés, mais aussi au maintien des salariés en bonne santé dans l'emploi (Guilbert & Loarer, 2019).

Ensuite, les politiques gouvernementales devraient prendre des mesures adéquates afin de lutter contre tout type de harcèlement et protéger ainsi les employés. Ces mesures ou politiques de lutte contre le harcèlement au travail devraient être actualisées.

De plus, les entreprises devraient tenir compte des styles de leader et/ou management afin de privilégier le style de leadership transformatif qui se base sur la théorie transformationnelle de Bass (1985). Cette théorie permet d'expliquer et de comprendre l'efficacité organisationnelle (Bass, 1985 ; Dussault et al., 2007 ; Dussault et al., 2017 ; Geijsel et al., 1998 ; Geijsel et al., 2009).

Enfin, les entreprises devraient mettre en place des politiques managériales permettant d'éradiquer les comportements de harcèlement au travail. Ainsi, elles devraient par exemple réduire l'intensité et la densité du travail afin de réduire, voire éviter le développement de certains risques psychosociaux tels que le harcèlement (Pereira, 2013).

Chapitre 11 : Étude 2, Axe 2 : Effets du harcèlement sur la conciliation vie privée-vie professionnelle : Rôle modérateur du soutien social, des variables sociodémographiques, des valeurs culturelles et des variables sociodémographiques.

Introduction

L'intérêt de la relation entre la vie professionnelle et la vie familiale ou privée s'est accrue dans les années 80 (Neal et al., 1993). Bien que le travail et la maison soient deux sphères distinctes, l'interdépendance entre les deux fait l'objet d'intérêt de nombreuses recherches. Cette interdépendance résulte des différentes tendances sociodémographiques et économiques des sociétés actuelles (Geurts et al., 1999). Ces tendances sont entre autres l'augmentation du nombre des femmes actives, les changements de la nature du travail, la mondialisation de l'économie et la flexibilisation des horaires de travail (Geurts et al., 1999). Comme l'ont souligné Grodent et Tremblay (2013), le conflit entre les obligations familiales et professionnelles s'intensifie de plus en plus, et devient une problématique qui intéresse de nombreux chercheurs. Ce conflit observé serait le résultat d'un manque de temps à concilier vie privée et professionnelle. Les conséquences du harcèlement sur la santé des salariés et l'incompatibilité entre les exigences liées au travail et celles liées à la vie personnelle, nous emmène à nous poser la question de savoir comment les salariés vivent la conciliation vie privée-vie professionnelle en contexte de harcèlement au travail. Ainsi, ce deuxième axe tentera de répondre à cette question.

1. Problématique et hypothèses

Paoli (1997) rapporte que le taux de femmes actives en Europe était de 39% en 1991 et est passé à 42% dans les années 1996. De même, selon l'institut national de statistiques et des études économiques (INSEE⁹⁵, 2022), le pourcentage de femmes actives âgées de 15 à 64 ans s'est accru depuis les années 1975, avec un léger recul en 2020 du fait de la crise sanitaire, la Covid-19 (Cf. annexe 1). En 2020, l'INSEE note qu'en France, le taux de femmes actives âgées

⁹⁵ Institut national de statistique et des études économiques et des études économiques.

de 15 à 64ans était de 67,6% contre 74,5% d'hommes actifs. Et, selon le bureau international du travail (BIT), les femmes représentent 48, 5% de la population active.

Le travail a subi des changements de sorte qu'il devient de moins en moins physique et nécessite plus d'efforts mentaux. Ce changement concerne également le travail à des rythmes élevés avec des délais raccourcis (Paoli, 1997). En outre, la mondialisation de l'économie et la flexibilité des horaires de travail constituent l'une de ces tendances qu'adoptent les sociétés actuelles. Et, cela implique la flexibilité des salariés à faire des heures supplémentaires, mais aussi à travailler le soir, la nuit ou encore le week-end. Tout cela expose les salariés à des fortes pressions, non seulement dans leur vie professionnelle, mais aussi dans leur vie privée ou familiale. Ces pressions sont liées au fait que les rôles ou responsabilités professionnelles de ces salariés ne sont pas très souvent compatibles avec leurs responsabilités familiales d'où la notion de l'interface vie professionnelle - vie professionnelle. Ainsi, l'interface travail-famille peut être comprise comme étant la situation dans laquelle les pressions que subit un salarié au travail et celles subies à la maison ne sont pas compatibles (Geurts et al., 1999 ; Kopelman et al., 1983).

Au regard de ces pressions entre la vie privée et la vie professionnelles, on se demande quel impact pourrait avoir le harcèlement sur la conciliation de ces deux sphères.

Harcèlement, conciliation vie-privée-vie-vie professionnelle

Le harcèlement moral comme sexuel n'est pas à banaliser en termes de santé mais aussi de la qualité de vie de façon générale. Le harcèlement affecte l'image que les personnes ont d'elles-mêmes et de leur devenir ou avenir (Gouvernet et al., 2022). Ainsi, la pression issue des comportements de harcèlement subis par les salariés pourrait engendré le manque de contrôle tant pour les aspects de la vie privée que de la vie professionnelle (Hansen et al., 2021). Ils vont de ce fait être de moins en moins concentrés sur leur travail et sur leur vie privée ou familiale, et vont avoir un sentiment d'insécurité non seulement sur leur lieu de travail, mais aussi à la maison. Les salariés éprouvent des difficultés à concilier les activités professionnelles et familiales en raison du manque de temps qui résulte des exigences et pressions liées au travail (Kalpana & Kiran, 2014). Selon Van Hooff et al. (2006), le harcèlement serait susceptible de causer des troubles du sommeil chez les personnes victimes, ce qui expliquerait le manque de concentration au travail et à la maison. Cela nous conduit à poser notre hypothèse 1 en postulant

que le harcèlement sera négativement lié à la conciliation vie privée-vie professionnelle. Ainsi, on s'attend à ce que le harcèlement moral (**H1a**) et le harcèlement sexuel (**H1b**) accentue le manque de conciliation entre le conflit vie privée-vie professionnelle. On s'attend également à ce que le harcèlement moral (**H1c**) et le harcèlement sexuel (**H1d**) diminuent l'enrichissement entre la vie privée et la vie professionnelle, c'est-à-dire diminuent l'effet positif de la vie privée sur la vie professionnelle et inversement.

Harcèlement, conciliation vie-privée-vie-vie professionnelle, soutien social et leadership

Par ailleurs, le soutien social, étant perçu comme une ressource active (Marchand & Vandenberghe, 2015), s'avère un élément fondamental et important lors des situations de stress (Ramadoss & Rajadhyaksha, 2012). De plus, Ballesteros Leiva et al. (2016) ont montré que le soutien de l'organisation réduirait les conflits perçus entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Selon ce même auteur, le soutien des collègues augmenterait la perception d'enrichissements entre la vie personnelle et la vie professionnelle. En effet, lors des situations stressantes, le soutien social permet d'atténuer les tensions perçues. Nous supposons à cet effet qu'il pourrait modérer l'intensité de l'effet du harcèlement sur la conciliation vie privée-vie professionnelle (hypothèse 2) puisqu'il fait un effet tampon lors des situations complexes (Pierce et al., 1997). On s'attend à ce que l'effet négatif du harcèlement moral (**H2a**) et du harcèlement sexuel (**H2b**) sur les conflits entre la vie professionnelle et la vie privée soit atténué par le soutien du supérieur hiérarchique d'une part. On s'attend à ce que l'effet négatif du harcèlement moral (**H2c**) et du harcèlement sexuel (**H2d**) sur les conflits vie professionnelle-vie privée soit atténué par le soutien des collègues d'autre part. De même, on s'attend à ce que l'effet négatif du harcèlement moral (**H2e**) et du harcèlement sexuel (**H2f**) sur les enrichissements soit atténué par le soutien du supérieur hiérarchique, d'une part. Et, on s'attend également à ce que l'effet du harcèlement moral (**H2g**) et du harcèlement sexuel (**H2h**) sur les enrichissements soit atténué par le soutien des collègues, d'autre part.

Di Fabio et Peiró (2018) proposent de mettre en place un nouveau style de leadership permettant de favoriser l'épanouissement et la résilience des travailleurs. Cela va favoriser la création des entreprises prospères. Il s'agit du leadership en matière de durabilité du capital humain dans lequel on trouve le leadership éthique, le leadership durable, le leadership attentif et le leadership de service. De plus, la compréhension et la promotion de la conciliation vie privée-vie professionnelle constituent des priorités pour les dirigeants et les gouvernements

(Rajadhyaksha et al., 2020). Nous supposons que le leadership modère la relation entre le harcèlement ; ainsi, on s'attend à ce que l'effet négatif entre le harcèlement moral (**H3a**) et sexuel (**H3b**) sur le conflit soit atténué par le leadership. On s'attend également à ce que l'effet négatif du harcèlement moral (**H3c**) et sexuel (**H3d**) sur l'enrichissement soit atténué par le leadership.

Harcèlement, conciliation vie-privée-vie-vie professionnelle, valeurs culturelles

Les travaux de Hofstede (1984, 1994, 2001), notamment en lien avec les dimensions culturelles, montrent que les valeurs culturelles influent sur de nombreux aspects des pratiques managériales, y compris les méthodes de conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale. La conciliation vie privée-vie professionnelle soulève la question de différences culturelles (Korabik et al., 2017). En effet, dans certaines cultures, il peut exister une sorte de tolérance ou normalisation des comportements du harcèlement au travail. Dans ces contextes, les victimes manifestent une peur et sont moins susceptibles de signaler ouvertement de tels comportements par crainte de représailles. Cela peut entraîner des conflits entre les pressions sociales et culturelles pour rester silencieux face au harcèlement, et le besoin de trouver un équilibre entre la vie au travail et la vie hors travail ou privée. Ainsi, on s'attend à ce que l'effet négatif du harcèlement moral (**H4a1**) et sexuel (**H4b1**) sur le conflit soit accentué par les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir ; l'effet négatif du harcèlement moral (**H4c1**) et sexuel (**H4d1**) sur le conflit soit accentué par les valeurs culturelles centrées sur le collectivisme ; l'effet négatif du harcèlement moral (**H4e1**) et sexuel (**H4f1**) sur le conflit soit accentué par les valeurs culturelles centrées sur la planification. De même, on s'attend à ce que l'effet négatif du harcèlement moral (**H4a2**) et sexuel (**H4b2**) sur l'enrichissement soit accentué par les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir ; l'effet négatif du harcèlement (**H4c2**) et sexuel (**H4d2**) sur l'enrichissement soit accentué par les valeurs culturelles centrées sur le collectivisme ; l'effet négatif du harcèlement moral (**H4e2**) et sexuel (**H4f2**) sur l'enrichissement soit accentué par les valeurs culturelles centrées sur la planification.

*Harcèlement, conciliation vie-privée-vie-vie professionnelle, variables
sociodémographiques*

Le harcèlement, de sa perception jusqu'à ses conséquences, peut varier selon les caractéristiques personnelles. On observe de plus en plus que les femmes représentent un pourcentage important et grandissant dans la population active. Et elles font face aux défis liés aux exigences de la vie professionnelle et celles de la vie familiale. Ce qui fait qu'elles éprouvent plus de difficultés à concilier leur vie privée et professionnelle que les hommes (Tomer et al., 2015). C'est dans cette optique que de nombreux chercheurs ont montré que les caractéristiques sociodémographiques sont susceptibles d'influencer le harcèlement (Cloutier & Marchand, 2016, 2020 ; Poilpot-Rocaboy & Allouche, 2003, 2006). Ces caractéristiques sont entre autres l'âge, le genre, l'ancienneté, le secteur de la structure, les heures de travail, etc. Cela nous a conduit à penser que ces caractéristiques personnelles et sociodémographiques pourraient moduler la relation entre le harcèlement et la conciliation vie privée-vie professionnelle (**H5**). Ainsi, on s'attend à ce que, d'une part, l'effet négatif du harcèlement moral (**H5a1**) et du harcèlement sexuel (**H5b1**) sur le conflit varie selon l'âge ; l'effet négatif du harcèlement moral (**H5c1**) et du harcèlement sexuel (**H5d1**) sur le conflit varie en fonction du genre ; l'effet négatif du harcèlement moral (**H5e1**) et du harcèlement sexuel (**H5f1**) sur le conflit varie en fonction de l'ancienneté ; l'effet négatif du harcèlement moral (**H5g1**) et du harcèlement sexuel (**H5h1**) sur le conflit varie en fonction des heures de travail effectuées ; l'effet négatif du harcèlement moral (**H5i1**) et du harcèlement sexuel (**H5j1**) sur le conflit varie en fonction de la charge des personnes ; l'effet négatif du harcèlement moral (**H5k1**) et du harcèlement sexuel (**H5l1**) sur le conflit varie selon la situation familiale ; l'effet négatif du harcèlement moral (**H5m1**) et du harcèlement sexuel (**H5n1**) sur le conflit varie selon le secteur de la structure. On s'attend à ce que, d'autre part, l'effet négatif du harcèlement moral (**H5a2**), et du harcèlement sexuel (**H5b2**) sur l'enrichissement varie selon l'âge ; l'effet négatif du harcèlement moral (**H5c2**), et du harcèlement sexuel (**H5d2**) sur l'enrichissement varie en fonction du genre ; l'effet négatif du harcèlement moral (**H5e2**), et du harcèlement sexuel (**H5f2**) sur l'enrichissement varie en fonction de l'ancienneté ; l'effet négatif du harcèlement moral (**H5g2**) et du harcèlement sexuel (**H5h2**) sur l'enrichissement varie en fonction des heures de travail effectuées ; l'effet négatif du harcèlement moral (**H5i2**) et du harcèlement sexuel (**H5j2**) sur l'enrichissement varie en fonction de la charge des personnes ; l'effet négatif du harcèlement moral (**H5k2**) et du harcèlement sexuel (**H5l2**) sur l'enrichissement varie selon

la situation familiale ; l'effet négatif du harcèlement moral (**H5m2**) et du harcèlement sexuel (**H5n2**) sur l'enrichissement varie selon le secteur de la structure. La figure ci-dessous illustre l'ensemble des hypothèses présentées dans cette problématique.

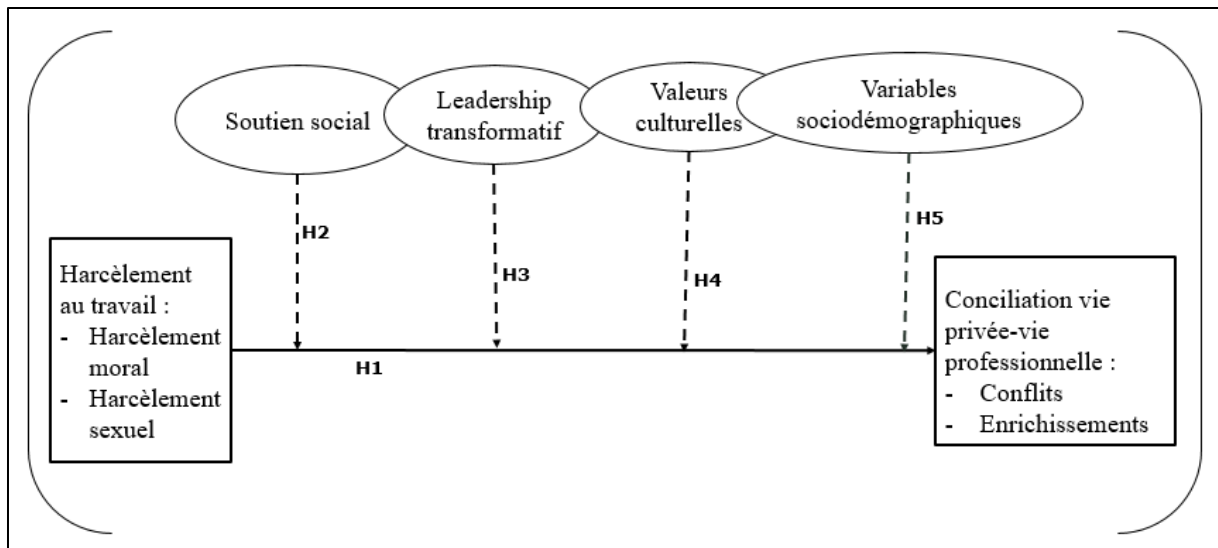


Figure 22. Modèle hypothétique de l'étude 2, axe 2

2. Méthode

2.1. Participants

Cette étude constitue l'axe 2 de notre étude 2. Les participants sont les mêmes que pour l'axe 1, à savoir 306 pour l'échantillon français et 302 pour l'échantillon gabonais. Les caractéristiques personnelles de ces participants sont présentées au chapitre 9. En effet pour éviter de nous répéter, nous avons jugé utile de présenter les participants en amont.

2.2. Matériel

Nous avons utilisé les mêmes outils que ceux de l'axe 1, en ajoutant l'échelle de conciliation vie privée-vie professionnelle. Il s'agit donc d'un questionnaire composé de 7 échelles mesurant respectivement le harcèlement moral, le harcèlement sexuel, le soutien social, le leadership, les valeurs culturelles et la conciliation vie privée-vie professionnelle.

3. Procédure

Les données de l'axe 2 sont les mêmes que celles de l'axe 1, excepté les données issues de l'échelle de conciliation vie privée-vie professionnelle. A cet effet, la méthode de recueil est la même, à savoir la version en ligne et la version papier (Cf. chapitre 9).

4. Résultats

4.1. Mode d'analyse

Comme mode d'analyse de données, nous avons eu recours à deux logiciels, IBM SPSS Statistics_21 et la version 4.3.1 de RStudio. Le logiciel SPSS a servi aux analyses préliminaires qui ont permis de vérifier la structure interne et la fiabilité de chaque échelle. Les analyses d'hypothèses se sont déroulées en deux étapes. La première étape a consisté à effectuer une analyse de régression multiple. Lors de la deuxième étape, nous avons effectué les analyses d'interaction avec le but de vérifier non seulement les effets d'interactions, mais aussi les effets directs entre les variables introduites. Compte tenu du fait que les données de l'axe 1 sont les mêmes que celles de l'axe 2, les détails sont consignés au chapitre 10.

4.2. Analyse préliminaire : analyse de l'échelle de mesure de conciliation vie privée-vie professionnelle

Avant d'analyser l'échelle de mesure de conciliation vie privée-vie professionnelle, nous avons vérifié certains critères à savoir, le déterminant, l'indice KMO, le test de Bartlett et la matrice de corrélations anti-image. Ces critères ont été satisfaisants, ce qui nous a permis d'effectuer l'analyse factorielle.

Ainsi, le résultat de l'analyse factorielle exploratoire de l'échelle mesurant l'interférence vie privée-vie professionnelle indique une structure à deux facteurs sur 21 items. L'item 13 a été extrait en raison de sa faible qualité de représentation qui est inférieur à .30. Le premier facteur mesure les effets négatifs, notamment les effets négatifs de la vie privée sur la vie professionnelle, d'une part, et les effets négatifs de la vie professionnelle sur la vie privée, d'autre part. Il comporte 12 items (5, 6, 8, 4, 7, 2, 1, 3, 10, 9, 11 et 12, e.g., « *Vous êtes irritable à la maison parce que votre travail est exigeant* » ; « *Vous avez du mal à vous concentrer sur votre travail parce que des problèmes familiaux vous préoccupent* »). Ce facteur explique à lui seul 21% de la variance. Le second facteur comprend 9 items (19, 20, 15, 21, 17, 16, 14, 22, et 18). Ce facteur explique 16% de la variance et mesure les effets positifs aussi appelés

"enrichissements". Pour rappel, il s'agit ici des effets positifs de la vie privée sur la vie professionnelle, d'une part, et des effets positifs de la vie professionnelle sur la vie privée, d'autre part (e.g., « *Après une journée/semaine agréable de travail, vous vous sentez plus d'humeur à faire des activités avec votre époux.se/famille/amis* » ; « *Vous avez une plus grande confiance en vous parce que votre vie familiale est bien organisée* »). Ces deux facteurs cumulés expliquent 37, 45% de la variance. La consistance interne de cette échelle est satisfaisante, pour l'échelle globale $\alpha = .84$. La consistance interne du facteur 1 que nous nommons "Conflits" est de $\alpha = .86$, et celle du facteur 2 que nous appelons "Enrichissements" est $\alpha = .86$ (Ballesteros Leiva et al., 2016). Notons que ce résultat blocs conflits et enrichissements traduit la réalité du phénomène "Blurring"⁹⁶ puisque les effets négatifs de la vie privée et de la vie professionnelle sont regroupés en un bloc, de même pour les effets positifs. Ainsi, la perspective conflictuelle fait référence aux conflits de rôles entre le travail et la famille, notamment en termes « du temps, des efforts que des comportements » (Lourel & St-Onge, 2012, p. 100). L'enrichissement entre la vie au travail et la vie hors travail est défini comme « l'étendue avec laquelle les expériences dans un rôle améliorent la qualité de vie dans un autre rôle » (Greenhaus & Powell, 2006, p. 72 ; Lourel & St-Onge, 2012, p. 101).

4.3. Analyse de corrélations

4.3.1. Corrélations entre harcèlement moral, harcèlement sexuel, leadership, soutien social et conciliation vie privé-vie professionnelle : Population globale

Il s'agit ici de présenter les résultats de l'analyse de corrélations entre les variables mises en relation dans cet axe 2. Ainsi, nous avons fait une analyse de corrélations de ces variables avec l'échantillon global. Le résultat de l'analyse de corrélations sur les deux échantillons mis ensemble indique plusieurs corrélations entre les variables. Par exemple on remarque une corrélation négative entre le leadership transformatif et le harcèlement moral ($r = -.17, p < .001$), et une corrélation positive entre le leadership transformatif et le harcèlement sexuel ($r = .09, p < .05$). Le soutien de la hiérarchie ($r = -.27, p < .001$) et des collègues ($r = -.25, p < .001$) sont tous les deux négativement corrélés avec le harcèlement moral et positivement corrélés avec le

⁹⁶ Le « **blurring** » renvoie à la réalité selon laquelle, la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle est brouillée. Ce phénomène se produit lorsque les frontières traditionnelles entre le travail et la vie privée deviennent moins nettes en raison de la technologie et des modes de travail flexibles.

leadership, soutien de la hiérarchie ($r = .78, p < .001$) et le soutien des collègues ($r = .30, p < .001$). Par ailleurs, le pouvoir est positivement corrélé avec le harcèlement moral ($r = .33, p < .001$), le harcèlement sexuel ($r = .19, p < .001$) et le leadership transformatif ($r = .10, p < .05$). Le collectivisme est positivement corrélé uniquement avec le soutien des collègues ($r = .10, p < .05$). Quant à la planification, elle est positivement corrélée avec le leadership transformatif ($r = .18, p < .001$), le soutien de la hiérarchie ($r = .18, p < .001$) et le soutien des collègues ($r = .12, p < .05$). Les conflits également sont corrélés positivement avec le harcèlement moral ($r = .45, p < .001$), le harcèlement sexuel ($r = .13, p < .01$) et le pouvoir ($r = .19, p < .001$). Ils sont négativement corrélés avec le soutien de la hiérarchie ($r = -.10, p < .01$) et le soutien des collègues ($r = -.15, p < .001$). Et pour terminer, les enrichissements sont positivement corrélés avec toutes les variables, notamment le harcèlement moral ($r = .14, p < .001$), le harcèlement sexuel ($r = .13, p < .01$), le leadership transformatif ($r = .26, p < .001$), le soutien de la hiérarchie ($r = .18, p < .001$), le soutien des collègues ($r = .15, p < .001$), le pouvoir ($r = .32, p < .001$), le collectivisme ($r = .28, p < .001$) et la planification ($r = .37, p < .001$).

Tableau 30.

Corrélations entre harcèlement, leadership transformatif, soutien social, conciliation vie privée-vie professionnelle et valeurs culturelles : échantillon global

<i>Variables</i>	<i>Moyennes</i>	<i>Ecart-type</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>12</i>
<i>1. Harcèlement moral</i>	1.47	0.47	1										
<i>2. Harcèlement sexuel.</i>	1.13	0.41	.27***	1									
<i>3. Leadership transformatif</i>	2.88	0.56	-.17***	.09*	1								
<i>4. Soutien du supérieur</i>	2.98	0.74	-.27***	-.04	.74***	1							
<i>5. Soutien des collègues</i>	3.12	0.53	-.25***	-.06	.30***	.39***	1						
<i>6. Pouvoir</i>	1.80	0.47	.33***	.19***	.10*	.00	-.06	1					
<i>7. Collectivisme</i>	2.81	0.67	.05	.01	.06	.06	.10*	.18***	1				
<i>8. Planification</i>	3.15	0.51	.07	.06	.18***	.18***	.12*	.24***	.28***	1			
<i>9. Conciliation</i>	1.94	0.41	.37***	.17***	.14***	.06	.02	.33***	.21***	.29***	1		
<i>10. Conflits</i>	1.69	0.47	.45***	.13**	-.04	-.10**	-.15***	.19***	.02	.06	.71***	1	
<i>11. Enrichissements</i>	2.19	0.68	.14***	.13**	.26***	.18***	.15***	.32***	.28***	.37***	.77***	.10*	1

*** $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$**

4.3.2. Corrélations entre harcèlement moral, harcèlement sexuel, leadership, soutien social, conciliation vie privé-vie professionnelle et valeurs culturelles : France

Nous allons à présent présenter les résultats de l'analyse de corrélations effectuée sur l'échantillon français entre le harcèlement moral, le harcèlement sexuel, le pouvoir, les enrichissements, les conflits, le leadership, le soutien du supérieur hiérarchique et des collègues. Les résultats de l'analyse de corrélations réalisée sur l'échantillon français montrent que le harcèlement moral est négativement corrélé au leadership transformatif ($r = -.40, p < .001$), au soutien du supérieur hiérarchique ($r = -.50, p < .001$), au soutien des collègues ($r = -.41, p < .001$) et positivement corrélé avec pouvoir ($r = .25, p < .001$) et avec les conflits ($r = .50, p < .001$). Le harcèlement sexuel est positivement corrélé avec le pouvoir ($r = .15, p < .01$) et les enrichissements ($r = .13, p < .05$). Puis on observe d'autres corrélations positives entre le leadership transformatif et le soutien du supérieur hiérarchique ($r = .83, p < .001$), le soutien des collègues ($r = .46, p < .001$), le collectivisme ($r = .12, p < .05$), la planification ($r = .18, p < .01$), les enrichissements ($r = .35, p < .001$), et une corrélation négative entre le leadership transformatif et les conflits ($r = -.23, p < .001$).

Le soutien du supérieur hiérarchique est également corrélé négativement aux conflits ($r = -.32, p < .001$) et positivement aux enrichissements ($r = .24, p < .001$). Il en est de même pour le soutien des collègues qui est aussi négativement corrélé aux conflits ($r = -.29, p < .001$) et positivement aux enrichissements ($r = .14, p < .05$). Concernant le pouvoir, on observe qu'il est également corrélé positivement aux conflits ($r = .17, p < .01$) et aux enrichissements ($r = .26, p < .001$). Le collectivisme aussi est positivement corrélé avec les enrichissements ($r = .15, p < .01$) qui sont à leur tour positivement corrélés à la planification ($r = .35, p < .001$).

Tableau 31.

Corrélations entre harcèlement, leadership transformatif, soutien social, conciliation vie privée-vie professionnelle et valeurs culturelles : France

<i>Variables</i>	<i>Moyennes</i>	<i>Ecart-types</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
<i>1. Harcèlement moral</i>	1.40	0.47	1									
<i>2. Harcèlement sexuel</i>	1.08	0.37	.17**	1								
<i>3. Leadership transformatif</i>	2.80	0.56	-.40***	.06	1							
<i>4. Soutien du supérieur</i>	2.93	0.75	-.50***	-.09	.83***	1						
<i>5. Soutien des collègues</i>	3.12	0.54	-.41***	-.01	.46***	.51***	1					
<i>6. Pouvoir</i>	1.61	0.43	.25***	.15**	-.02	-.10	-.11	1				
<i>7. Collectivisme</i>	2.61	0.59	.00	.09	.12*	.06	.10	.03	1			
<i>8. Planification</i>	2.94	0.50	.10	.10	.18**	.09	.07	.15**	.13*	1		
<i>9. Conflits</i>	1.70	0.45	.50***	.07	-.23***	-.32***	-.29***	.17**	.08	.05	1	
<i>10. Enrichissements</i>	1.97	0.63	.06	.13*	.35***	.24***	.14*	.26***	.15**	.35***	.07	1

*** $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$**

4.3.3. Corrélations entre harcèlement leadership, soutien social, conciliation vie privé-vie professionnelle et valeurs culturelles : Gabon

L'analyse de corrélations entre le harcèlement moral, le harcèlement sexuel, le leadership transformatif, le soutien du supérieur hiérarchique, le soutien des collègues, les conflits et les enrichissements a également été réalisée sur l'échantillon gabonais. Les résultats de cette analyse montrent plusieurs corrélations entre les variables. En effet, on observe premièrement que harcèlement moral est positivement corrélé au pouvoir ($r = .35, p < .001$), aux conflits ($r = .41, p < .001$) et aux enrichissements ($r = .13, p < .05$). De même, le harcèlement sexuel est positivement corrélé au pouvoir ($r = .17, p < .01$), aux conflits ($r = .18, p < .01$) et négativement corrélé au collectivisme ($r = -.13, p < .05$). Puis on observe également que le leadership transformatif est positivement corrélé au soutien du supérieur hiérarchique ($r = .64, p < .001$), au soutien des collègues ($r = .15, p < .05$) et aux conflits ($r = .14, p < .05$). Le soutien du supérieur hiérarchique est aussi corrélé à la planification ($r = .27, p < .001$), et le soutien des collègues avec la planification ($r = .18, p < .01$) et les enrichissements ($r = .18, p < .01$). Par ailleurs, on observe que le pouvoir est positivement corrélé aux conflits ($r = .25, p < .001$) et aux enrichissements ($r = .18, p < .01$). Le collectivisme est aussi positivement corrélé aux enrichissements ($r = .25, p < .001$), de même que la planification est positivement corrélée aux enrichissements ($r = .18, p < .01$).

En somme, il ressort de ces analyses de corrélations qu'au Gabon tout comme en France, le harcèlement moral et le harcèlement sexuel sont positivement corrélés au pouvoir et aux conflits. De même, certaines variables sont positivement corrélées les unes avec les autres. C'est notamment le cas du soutien hiérarchique et l'enrichissement, le collectivisme et l'enrichissement, la planification et l'enrichissement, le leadership transformatif et le soutien du supérieur hiérarchique et des collègues.

Tableau 32.

Corrélations entre harcèlement, leadership transformatif, soutien social, conciliation vie privée-vie professionnelle et valeurs culturelles : Gabon

<i>Variabes</i>	<i>Moyennes</i>	<i>Ecart-types</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
<i>1. Harcèlement moral</i>	1.53	0.47	1									
<i>2. Harcèlement sexuel</i>	1.18	0.44	.33***	1								
<i>3. Leadership transformatif</i>	2.99	0.59	.02	.08	1							
<i>4. Soutien du supérieur</i>	3.03	0.73	-.05	-.01	.64***	1						
<i>5. Soutien des collègues</i>	3.13	0.53	-.10.	-.11.	.15*	.27***	1					
<i>6. Pouvoir</i>	1.99	0.43	.35***	.17**	.10.	.03	-.03	1				
<i>7. Collectivisme</i>	3.01	0.68	.01	-.13*	-.07	.04	.10.	.10.	1			
<i>8. .Planification</i>	3.35	0.43	-.08	-.07	.07	.27***	.18**	.03	.25***	1		
<i>9. Conflits</i>	1.68	0.48	.41***	.18**	.14*	.11.	-.01	.25***	-.02	.09	1	
<i>10. Enrichissements</i>	2.42	0.65	.13*	.06	.10.	.09	.18**	.18**	.25***	.18**	.15**	1

*** $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$**

Après avoir présenté les résultats des analyses de corrélations, nous allons par la suite présenter les analyses d'hypothèses de cet axe 2.

4.4. Effets du harcèlement sur la conciliation vie privée-vie professionnelle : Population globale

Nous présentons ici les résultats de l'analyse de régression effectuée sur l'échantillon global entre le harcèlement moral, le harcèlement sexuel et les conflits, d'une part, et entre le harcèlement moral, le harcèlement sexuel et les enrichissements, d'autre part.

Effets du harcèlement moral et sexuel sur les conflits : Population globale

Nous avons effectué l'analyse de régression multiple entre le harcèlement moral, le harcèlement sexuel et les conflits. Les résultats montrent que le lien entre le harcèlement moral et les conflits (1a), $\beta = 0.419$; $R^2 = .156$; $t(592) = 10.488$; $IC\ 95\% = [0.340 ; 0.497]$; $p = .001$, est statistiquement significatif. Ainsi, l'hypothèse 1a, à laquelle on s'attendait à ce que le harcèlement moral augmente le manque de conciliation, est validée sur l'échantillon global. Cela voudrait dire que le harcèlement moral augmente les conflits entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés français et gabonais⁹⁷ de notre étude.

En revanche, on note un lien non significatif entre le harcèlement sexuel et les conflits, $\beta = 0.001$; $R^2 = .000$; $t(592) = 0.031$; $IC\ 95\% = [-0.082 ; 0.085]$; $p = .975$. Ce résultat ne valide pas l'hypothèse 1b qui stipule que le harcèlement sexuel augmente le manque de conciliation sur l'ensemble de la population d'étude.

Cependant, on observe un lien significatif entre le pays et les conflits, $\beta = 0.105$; $R^2 = .007$; $t(592) = 2.107$; $IC\ 95\% = [0.007 ; 0.204]$; $p = .030$, et entre les valeurs culturelles et les conflits, $\beta = 0.143$; $R^2 = .011$; $t(592) = 2.663$; $IC\ 95\% = [0.037 ; 0.249]$; $p = .007$. Ce qui signifie que le pays et les valeurs culturelles affectent la gestion des conflits entre la sphère de la vie privée et celle de la vie professionnelle.

Effets du harcèlement moral et sexuel sur les enrichissements : Population globale

Nous avons également effectué l'analyse de régression multiple sur le harcèlement moral, le harcèlement sexuel et les enrichissements. Les résultats obtenus montrent que le lien

⁹⁷ Rappelons que les deux échantillons français et gabonais ont été mis ensemble pour effectuer cette analyse.

entre le harcèlement moral et les enrichissements (H1c), $\beta = 0.108$; $R^2 = .005$; $t(593) = 1.858$; $IC\ 95\% = [-0.006 ; 0.222]$; $p = .063$, est statistiquement tendanciel. Ce résultat confirme notre hypothèse 1c qui stipule que le harcèlement moral diminuerait les enrichissements. En effet, le résultat obtenu montre que le harcèlement moral a tendance à affecter les enrichissements au niveau de l'échantillon global de notre étude.

Par contre, on observe que le lien entre le harcèlement sexuel et les enrichissements, $\beta = 0.068$; $R^2 = .002$; $t(593) = 1.098$; $IC\ 95\% = [-0.053 ; 0.190]$; $p = .272$, n'est pas statistiquement significatif au niveau de l'échantillon global. Ce qui ne confirme pas notre hypothèse 1d selon laquelle, le harcèlement sexuel affecte négativement les enrichissements.

Par ailleurs, on observe un effet significatif de la variable pays d'origine sur les enrichissements, $\beta = -0.245$; $R^2 = .018$; $t(593) = -3.358$; $IC\ 95\% = [-0.389 ; -0.102]$; $p = .000$. On a également observé un effet significatif des valeurs culturelles sur les enrichissements, $\beta = 0.603$; $R^2 = .090$; $t(593) = 7.692$; $IC\ 95\% = [0.449 ; 0.757]$; $p = .000$. Ce qui voudrait dire que le pays d'origine ainsi que les valeurs culturelles ont une influence sur les enrichissements entre la vie privée et la vie professionnelle de notre échantillon global.

Ces résultats nous indiquent que les résultats pourraient être différents d'un pays à un autre et d'une culture à un autre. Ce qui nous permet ainsi d'effectuer la suite des analyses de façon distincte, en séparant les deux échantillons français et gabonais afin de voir les spécificités de chaque population, les divergences et les convergences dans les résultats. Pour la suite de ces analyses, en plus des valeurs culturelles, nous tiendrons compte également du soutien social au travail et du leadership. Le nombre des hypothèses étant important, nous proposons de présenter les résultats de cet axe en deux parties. La première partie va consister à présenter les résultats en lien avec le harcèlement, les conflits vie privée-vie professionnelle et les variables d'interaction qui y sont attachées. La deuxième partie, avec les enrichissements vie privée-vie professionnelle, suivra le même procédé.

4.5. Résultats de l'axe 2 : France

Dans cette partie, nous présentons les résultats des analyses d'hypothèses de l'axe 2 en France. Les résultats seront présentés en fonction des hypothèses formulées. Ainsi, nous présenterons à tour de rôle les résultats en lien avec les conflits, puis ceux en lien avec les enrichissements.

4.5.1. Effets du harcèlement sur la conciliation vie privée-vie professionnelle

Les résultats de l'analyse de régression multiple réalisée sur l'échantillon français entre le harcèlement moral, le harcèlement sexuel et les conflits montrent que seul le harcèlement moral (H1a), $\beta = 0.493$; $R^2 = .140$; $t(302) = 7.040$; $IC\ 95\% = [0.355; 0.631]$; $p = .001$, est statistiquement lié aux conflits, ce qui n'est pas le cas pour le harcèlement sexuel (H1b). Cela signifie que le harcèlement moral accentue les conflits entre la vie privée et la vie professionnelle chez les salariés français de notre échantillon.

Par ailleurs, les résultats ont montré que le harcèlement moral (H1c), $\beta = 0.278$; $R^2 = .021$; $t(302) = 2.597$; $IC\ 95\% = [0.067 ; 0.489]$; $p = .009$, et le harcèlement sexuel (H1d), $\beta = 0.254$; $R^2 = .019$; $t(302) = 2.464$; $IC\ 95\% = [0.051 ; 0.457]$; $p = .005$, sont statistiquement liés de façon positive aux enrichissements. Ces résultats valident l'hypothèse 1c et 1d, qui stipulent que le harcèlement moral et sexuel affectent les enrichissements entre la vie privée et professionnelle chez les salariés français de notre échantillon.

4.5.2. Tests d'interaction entre le soutien social, le harcèlement et la conciliation vie privée-vie professionnelle

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats des analyses d'interaction entre le soutien social du supérieur hiérarchique, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits d'une part, et entre le soutien social des collègues, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits d'autre part. Ensuite, nous présenterons les résultats des analyses d'interaction entre le soutien social du supérieur hiérarchique, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements d'une part, et entre le soutien social des collègues, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits d'autre part.

Interaction entre le soutien du supérieur hiérarchique, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

Le résultat de l'analyse d'interaction effectuée entre le soutien du supérieur hiérarchique, le harcèlement moral, et les conflits (H2a), $\beta = 0.069$; $R^2 = .004$; $t(302) = 1.185$; $IC\ 95\% = [-0.046 ; 0.185]$; $p = .237$, est non significatif. Ce qui ne confirme pas l'hypothèse selon laquelle l'effet négatif du harcèlement moral sur les conflits serait atténué par le soutien du supérieur hiérarchique. De même, le résultat de l'analyse d'interaction entre le soutien du supérieur hiérarchique, le harcèlement sexuel et les conflits (2b), $\beta = -0.053$; $R^2 = .000$; $t(302)$

=-.537 ; IC 95% = [-0.249 ; 0.142] ; $p = .591$, est non significatif. L'hypothèse 2b n'est pas validée auprès de notre échantillon français.

Interaction entre le soutien des collègues, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

Il s'agit ici de tester les hypothèses selon lesquelles l'effet négatif du harcèlement moral (H2c) et sexuel (H2d) sur les conflits serait atténué par le soutien des collègues. Les résultats de l'effet d'interaction entre le harcèlement moral, le soutien des collègues et les conflits, $\beta = 0.120$; $R^2 = .009$; $t(302) = 1.662$; IC 95% = [-0.022 ; 0.264] ; $p = .097$, sont tendanciellement significatifs. Ce qui voudrait dire que le soutien des collègues a tendance à diminuer les effets négatifs du harcèlement moral sur les conflits chez les salariés français de notre échantillon. Ce résultat valide notre hypothèse 2c sur cet échantillon. La figure 23 illustre ce résultat en termes du sens de l'interaction. En effet, la pente de régression entre les conflits et le harcèlement moral est d'autant plus faible que le soutien des collègues augmente.

Par contre, les résultats de l'analyse d'interaction entre le soutien des collègues, le harcèlement sexuel et les conflits $\beta = -0.036$; $R^2 = .000$; $t(302) = -0.247$; IC 95% = [0.332 ; 0.258] ; $p = .805$, sont non significatif, ce qui ne corrobore pas l'hypothèse 2d.

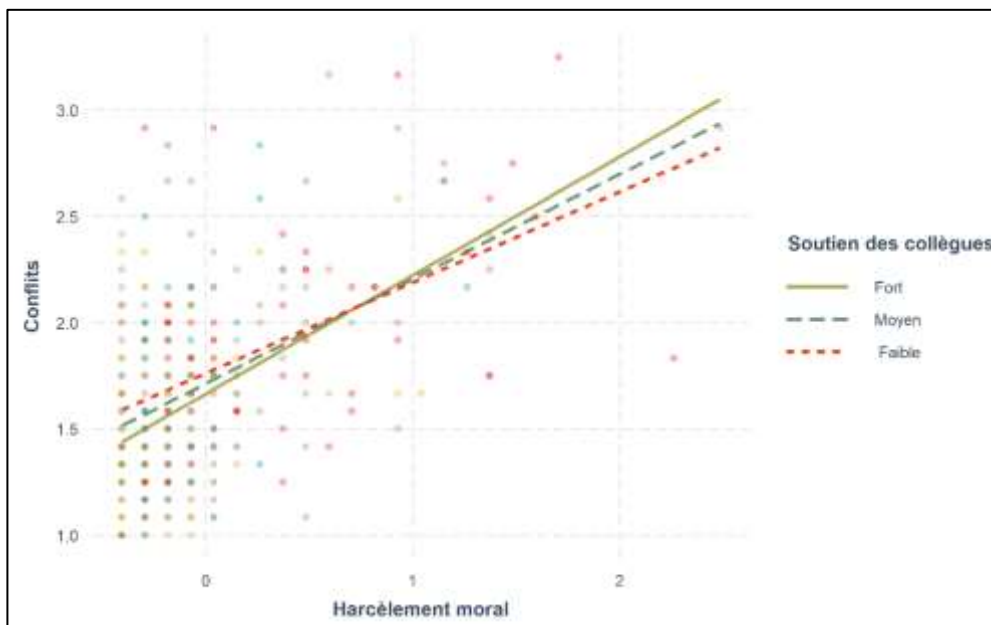


Figure 23. Interaction entre le soutien des collègues, le harcèlement moral et les conflits : France

Interaction entre le soutien du supérieur hiérarchique, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Le résultat de l'analyse de l'interaction du soutien social du supérieur hiérarchique et du harcèlement moral sur les enrichissements est statistiquement non significatif, $\beta = -0.065$; $R^2 = .001$; $t(302) = -0.727$; $IC\ 95\% = [-0.242 ; 0.111]$; $p = .468$. De même, le résultat de l'analyse d'interaction entre le harcèlement sexuel, le soutien du supérieur hiérarchique et les enrichissements, $\beta = -0.036$; $R^2 = .000$; $t(302) = -.260$; $IC\ 95\% = [-0.311 ; 0.238]$; $p = .795$, n'est pas statistiquement significatif. Par conséquent, les hypothèses 2e et 2f ne sont pas validées sur l'échantillon français de notre étude.

Interaction entre le soutien des collègues, le harcèlement moral et les enrichissements

Le résultat de l'analyse de l'hypothèse 2g, stipulant que le soutien des collègues atténue l'effet négatif du harcèlement moral sur les enrichissements, montre que l'effet d'interaction entre le soutien des collègues, le harcèlement moral et les enrichissements, $\beta = 0.135$; $R^2 = .004$; $t(302) = 1.174$; $IC\ 95\% = [-0.091 ; 0.362]$; $p = .241$, est non significatif. Ce qui voudrait dire que notre hypothèse 2g n'est pas confirmée sur l'échantillon français.

De même, le résultat du test d'interaction entre le soutien des collègues, le harcèlement sexuel et les enrichissements (H2h), $\beta = 0.001$; $R^2 = .000$; $t(302) = .008$; $IC\ 95\% = [-0.420 ; 0.423]$; $p = .993$, est non significatif. L'hypothèse 2h selon laquelle le soutien des collègues atténue les effets du harcèlement sexuel sur les enrichissements n'est pas validée sur notre échantillon français.

4.5.3. Tests d'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement et la conciliation vie privée-vie professionnelle

Dans cette partie, nous présentons les résultats des analyses d'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits, d'une part et entre le leadership transformatif, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements, d'autre part.

Nous analysons à présent les hypothèses 3a et 3b selon lesquelles le leadership transformatif atténue les effets négatifs du harcèlement moral et sexuel sur les conflits. Le résultat d'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement moral et les conflits, $\beta = 0.134$; $R^2 = .009$; $t(302) = 1.688$; $IC\ 95\% = [-0.022 ; 0.291]$; $p = .092$, est tendanciellement significatif. Ce résultat montre que le leadership transformatif a tendance à atténuer les effets

négatifs du harcèlement moral sur les conflits chez les salariés français de notre échantillon. En effet, la figure 24 démontre ce résultat en ce que la pente de la régression entre les conflits et le harcèlement moral est d'autant plus faible que la perception du leadership transformatif est plus élevée. Cela signifie que l'effet du harcèlement moral sur les conflits baisse lorsque les salariés ont une forte perception du leadership transformatif de leur leader.

Par contre, le résultat de l'analyse d'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement sexuel et les conflits, $\beta = -0.206$; $R^2 = .008$; $t(302) = -1.599$; $IC\ 95\% = [-0.460 ; 0.047]$; $p = .110$, est statistiquement non significatif, ce qui ne confirme pas notre hypothèse 3b.

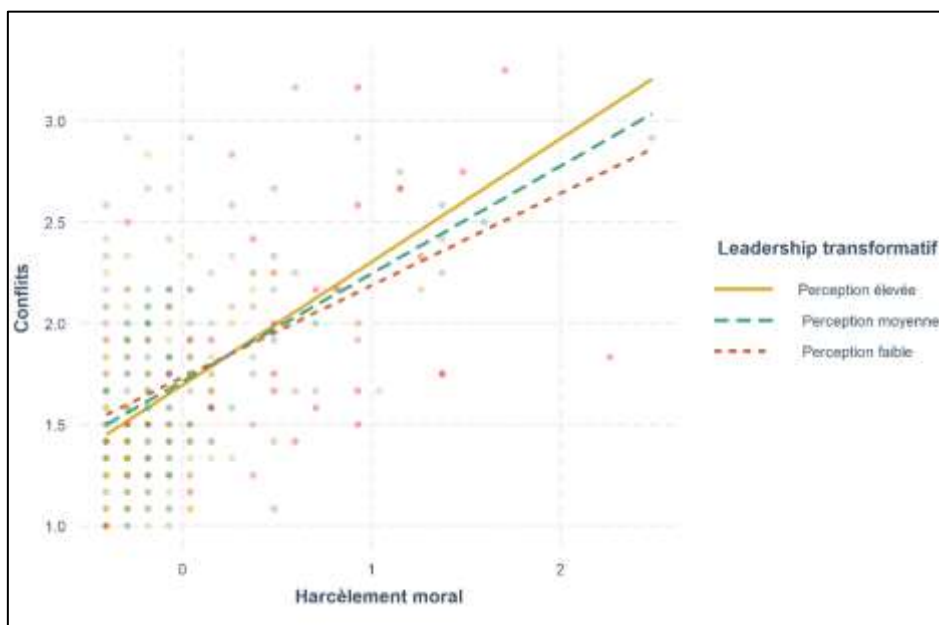


Figure 24. Interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement moral et les conflits : France

Interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Nous testons ici l'hypothèse 3c laquelle stipule que le leadership transformatif atténue l'effet négatif du harcèlement moral sur les enrichissements. Les résultats de cette analyse indiquent que l'effet d'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement moral et les enrichissements, $\beta = 0.110$; $R^2 = .002$; $t(302) = .940$; $IC\ 95\% = [-0.120 ; 0.340]$; $p = .348$, n'est pas statistiquement significatif. Ce qui ne valide pas notre hypothèse 3c sur l'échantillon français.

En revanche, on observe un effet significatif de l'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement sexuel et les enrichissements (H3d), $\beta = -0.326$; $R^2 = .011$; $t(302) = -1.897$; $IC\ 95\% = [-0.665 ; 0.012]$; $p = .058$. Ce qui voudrait dire que le lien entre le harcèlement sexuel et les enrichissements varie en fonction de la perception que les salariés ont de leur leader. Ce résultat confirme notre hypothèse 3d auprès de l'échantillon français.

En effet, on remarque dans la figure 25 que la pente de régression qui lie les enrichissements au harcèlement sexuel est fortement élevée pour la faible perception du leadership transformatif, tandis qu'elle est presque horizontale pour la perception élevée. Ce qui voudrait dire que les enrichissements face aux comportements de harcèlement sexuel augmentent chez les salariés français qui ont une faible perception du leadership transformatif. Contrairement aux salariés qui ont une perception élevée pour qui, les enrichissements dépendent peu des comportements de harcèlement sexuel au travail.

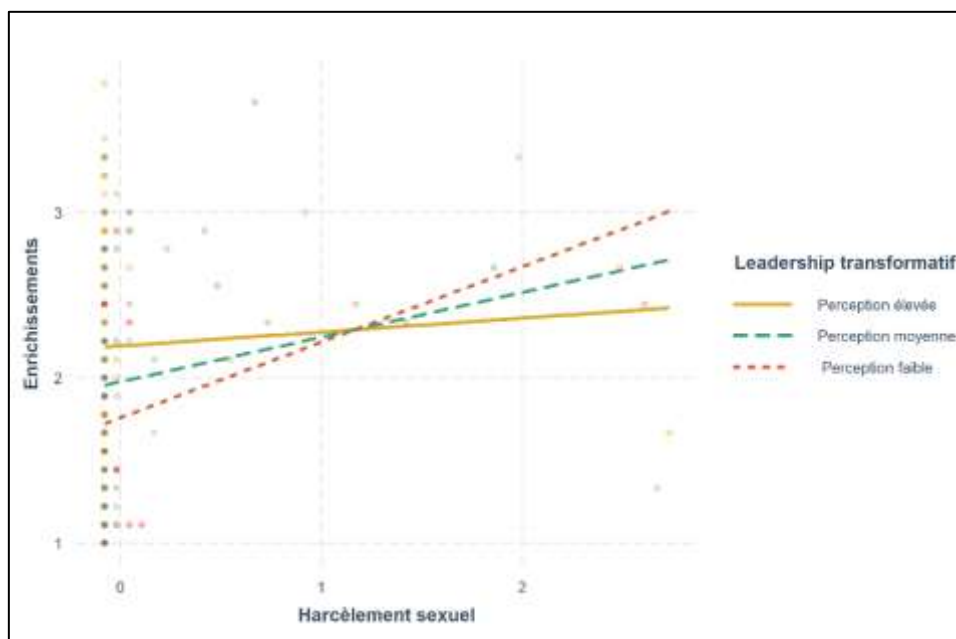


Figure 25. Interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement sexuel et les enrichissements : France

4.5.4. Tests d'interaction entre les valeurs culturelles, le harcèlement et la conciliation vie privée-vie professionnelle

Nous allons ici présenter les résultats des analyses d'interaction entre les valeurs culturelles (pouvoir, collectivisme et planification), le harcèlement (moral et sexuel) et les

conflits, d'une part, et entre les valeurs culturelles (pouvoir, collectivisme et planification), le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements, d'autre part.

Interaction entre le pouvoir, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

L'hypothèse 4a1, selon laquelle l'effet négatif du harcèlement moral sur les conflits accentue le pouvoir, a été testée sur l'échantillon français. Le résultat de l'analyse d'interaction entre le harcèlement moral, le pouvoir et les conflits, $\beta = 0.075$; $R^2 = .002$; $t(302) = .888$; $IC\ 95\% = [-0.091 ; 0.242]$; $p = .375$, n'est pas statistiquement significatif. Ce résultat ne valide pas notre hypothèse auprès de cet échantillon.

Par contre, l'effet d'interaction entre le harcèlement sexuel, le pouvoir et les conflits (H4b1), $\beta = 0.255$; $R^2 = .024$; $t(302) = 2.769$; $IC\ 95\% = [0.073 ; 0.436]$; $p = .005$, est positif et significatif. Ce résultat confirme notre hypothèse 4b1 et suggère que les conflits que rencontrent les salariés français entre leur vie privée et professionnelle augmentent quand ils sont exposés aux comportements de harcèlement sexuel en fonction du degré d'importance qu'ils accordent au pouvoir. En effet, ces résultats sont illustrés par la figure 26 qui montre cette différence en termes de direction que prend la pente de régression. On remarque que la pente de régression entre le harcèlement sexuel et les conflits est positive pour les personnes qui accordent plus d'importance au pouvoir, tandis qu'elle est négative pour les personnes qui accordent moins d'importance au pouvoir. Cela signifie que les conflits entre la vie privée et la professionnelle chez les salariés qui accordent plus d'importance au pouvoir augmentent face aux comportements de harcèlement sexuel, tandis qu'ils baissent chez les salariés qui accordent moins d'importance à ce type de valeurs culturelles. Les conflits entre la vie privée et la vie professionnelle face aux comportements de harcèlement sexuel varient à cet effet en fonction du degré d'importance que les salariés français de notre échantillon accordent aux valeurs culturelles centrées sur le pouvoir.

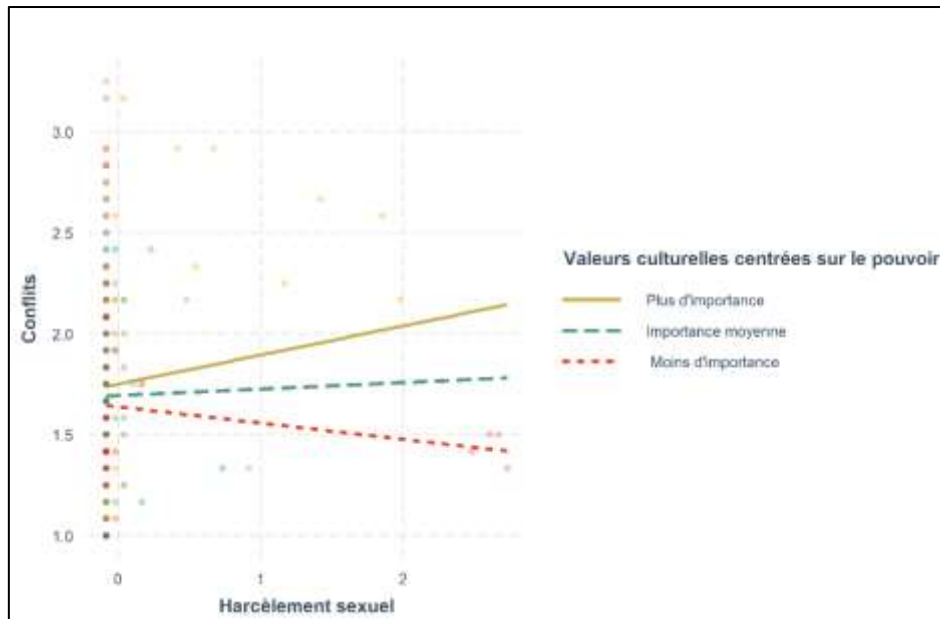


Figure 26. Interaction entre le pouvoir, le harcèlement sexuel et les conflits : France

Interaction entre le pouvoir, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Nous présentons les résultats de l'analyse de l'hypothèse 4a2 réalisée auprès de l'échantillon français. Cette hypothèse énonce que l'effet négatif du harcèlement moral sur les enrichissements serait modéré par le pouvoir. Les résultats montrent que l'effet d'interaction entre le harcèlement moral, le pouvoir et les enrichissements, $\beta = 0.351$; $R^2 = .023$; $t(302) = 2.690$; $IC\ 95\% = [0.094 ; 0.608]$; $p = .007$, est statistiquement significatif. Ce qui confirme notre hypothèse 4a2 et signifie que le pouvoir modère l'effet négatif du harcèlement moral sur les enrichissements. En effet, en regardant la figure 27, on observe que la pente de régression entre les enrichissements et le harcèlement moral est fortement inclinée chez les personnes qui accordent moins d'importance au pouvoir, tandis qu'elle tend vers le haut pour les personnes qui accordent plus d'importance au pouvoir. Ce qui voudrait dire que lorsque les salariés sont exposés aux comportements de harcèlement moral au travail, les enrichissements entre la vie privée et professionnelle baissent considérablement pour ceux qui accordent moins d'importance au pouvoir. Tandis que pour les salariés qui accordent plus d'importance au pouvoir, leurs enrichissements ont tendance à se positiver.

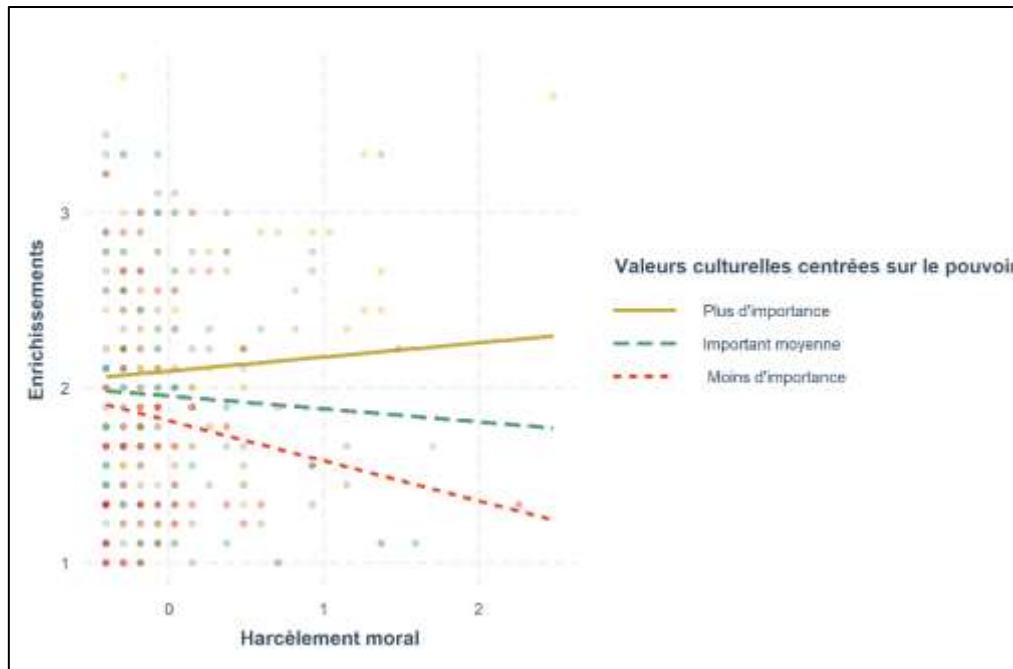


Figure 27. Interaction entre les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir, le harcèlement moral et les enrichissements : France

Par contre, le résultat de l'analyse d'interaction entre le pouvoir, le harcèlement sexuel et les enrichissements (H4b2), $\beta = 0.139$; $R^2 = .003$; $t(302) = 1.098$; $IC\ 95\% = [-0.110 ; 0.388]$; $p = .273$, est non significatif. L'hypothèse 4b2 selon laquelle le pouvoir modère l'effet négatif du harcèlement sexuel sur les enrichissements n'est pas validée sur l'échantillon français.

Interaction entre le collectivisme, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

Le résultat de l'analyse d'interaction effectuée entre le harcèlement moral, les conflits et le collectivisme (H4c1), $\beta = 0.056$; $R^2 = .001$; $t(302) = .702$; $IC\ 95\% = [-0.102 ; 0.215]$; $p = .483$, n'est pas statistiquement significatif. Ce résultat ne confirme pas notre hypothèse 4c1 selon laquelle l'effet négatif du harcèlement moral sur les conflits serait accentué par le collectivisme.

Par contre, le résultat du test d'interaction entre le collectivisme, le harcèlement sexuel et les conflits montre que cette interaction, $\beta = -0.233$; $R^2 = .014$; $t(302) = -2.126$; $IC\ 95\% = [-0.449 ; -0.017]$; $p = .030$, est négative et significative. Ce qui confirme notre hypothèse 4d1 selon laquelle on s'attendait à ce que l'effet négatif du harcèlement sexuel sur les conflits soit accentué par le collectivisme. Par conséquent, l'augmentation des conflits face au harcèlement

sexuel dépend du degré d'importance que les salariés accordent au collectivisme. La figure 28 illustre ce résultat en termes de direction de la pente de régression. En effet, la pente représentant les salariés qui accordent moins d'importance au collectivisme est positive tandis que celle des salariés qui accordent plus d'importance au collectivisme est presque horizontale. Ce qui signifie que les conflits des salariés français qui accordent plus d'importance au collectivisme sont peu accentués face aux comportements de harcèlement sexuel. Comparativement aux salariés qui accordent moins d'importance au collectivisme, pour lesquels les conflits s'accroissent plus lorsqu'ils font face aux comportements de harcèlement sexuel au travail.

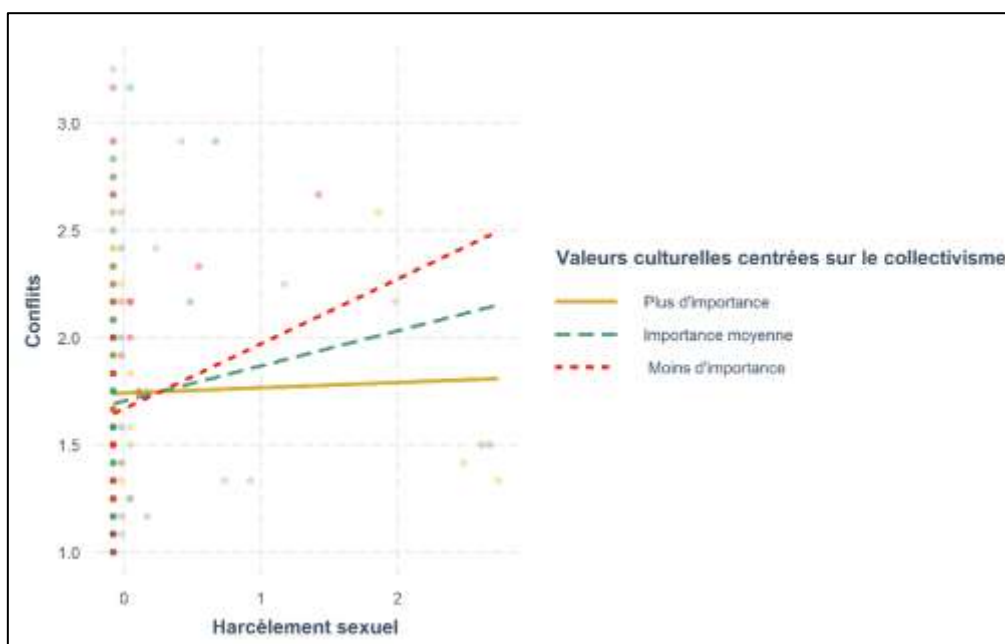


Figure 28. Interaction entre le collectivisme, le harcèlement sexuel et les conflits : France

Interaction entre le collectivisme, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Il s'agit ici de tester l'hypothèse 4c2 qui stipule que le collectivisme modère l'effet négatif du harcèlement moral sur les enrichissements. Le résultat de l'analyse d'interaction entre le harcèlement moral, le collectivisme et les enrichissements, $\beta = -0.006$; $R^2 = .000$; $t(302) = -.048$; $IC\ 95\% = [-0.259 ; 0.247]$; $p = .961$, est non significatif. Ce qui ne valide pas notre hypothèse 4c2.

De même que l'effet d'interaction entre le harcèlement sexuel, le collectivisme et les enrichissements, $\beta = -0.129$; $R^2 = .002$; $t(302) = -.856$; $IC\ 95\% = [-0.428 ; 0.168]$; $p = .392$, est non significatif, ce qui ne valide pas non plus l'hypothèse 4d2.

Interaction entre la planification, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

Nous avons testé l'hypothèse 4e1 qui énonce que l'effet négatif du harcèlement moral sur les conflits soit atténué par la planification. Le résultat de l'analyse d'interaction entre la planification, le harcèlement moral et les conflits, $\beta = -0.153$; $R^2 = .009$; $t(302) = -1.677$; $IC\ 95\% = [-0.3333 ; 0.026]$; $p = .090$, est statistiquement négatif et tendanciel. Ce qui voudrait dire que l'intensité des conflits entre la vie privée et professionnelle tend à dépendre du degré accordé à la planification. D'après la figure 29 qui illustre ce résultat, la pente représentant les salariés qui accordent plus d'importance à la planification va dans le même sens que la pente qui représente les salariés accordant moins d'importance. Ce qui voudrait dire que les conflits entre la vie privée et professionnelle s'intensifient chez les salariés français lorsqu'ils font face aux comportements de harcèlement moral. Cependant, cette intensité semble être plus ressentie chez les salariés qui accordent moins d'importance à la planification que chez ceux qui y accordent plus d'importance.

De même, le résultat de l'effet d'interaction entre le harcèlement sexuel, la planification et les conflits (H4f1), $\beta = -0.303$; $R^2 = .016$; $t(302) = -2.232$; $IC\ 95\% = [-0.571 ; -0.035]$; $p = .020$, est négatif et significatif. Ce qui signifie en effet que la planification modère la relation entre le harcèlement sexuel et les conflits (H4f1). Ainsi, le sens de l'interaction (Cf. figure 30) indique que les salariés qui accordent moins d'importance à la planification rencontrent plus les conflits lorsqu'ils font face aux comportements de harcèlement sexuel comparativement à ceux qui accordent plus d'importance à la planification pour lesquels les conflits semblent peu intensifiés.

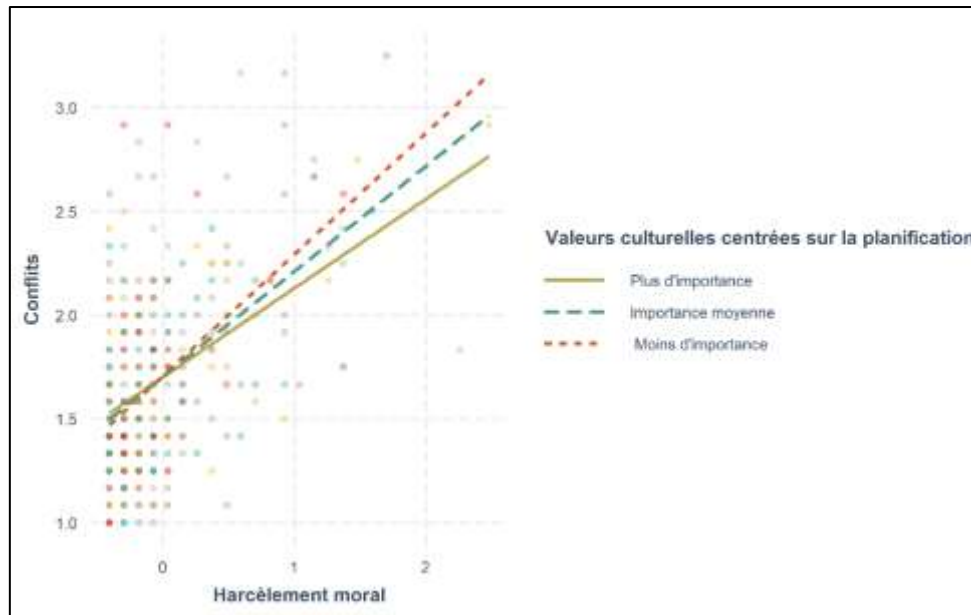


Figure 29. Interaction entre la planification, le harcèlement moral et les conflits : France

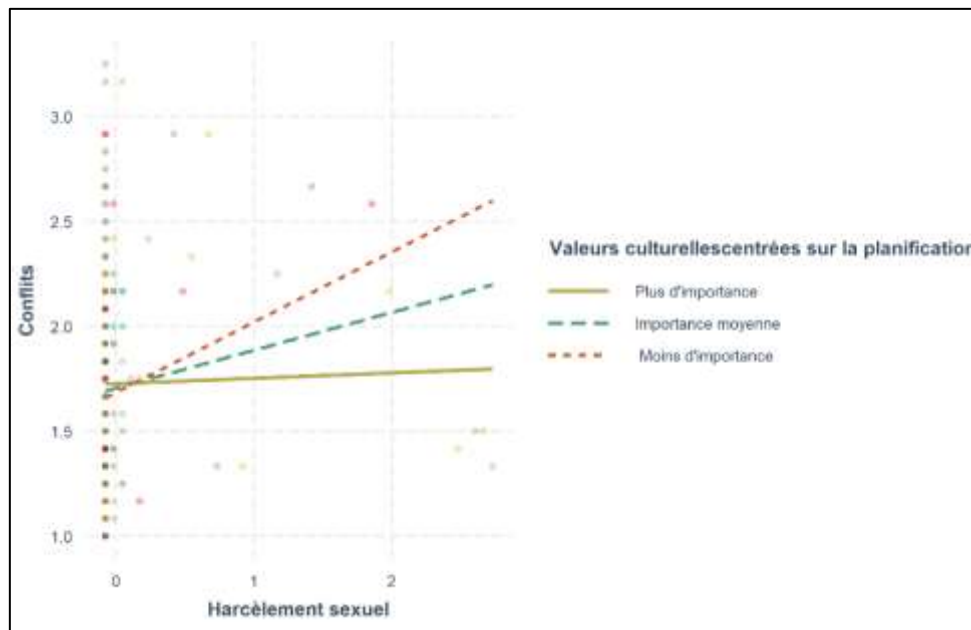


Figure 30. Interaction entre la planification, le harcèlement sexuel, les conflits : France

Interaction entre la planification, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Dans cette partie, il s'agit de présenter les résultats de l'hypothèse 4e2 qui énonce que la planification modère l'effet négatif du harcèlement moral sur les enrichissements. Le résultat de l'analyse de l'interaction entre la planification, le harcèlement moral et les enrichissements, $\beta = -0.258$; $R^2 = .011$; $t(302) = -1.882$; $IC\ 95\% = [-0.529 ; 0.011]$; $p = .060$, est tendanciellement significatif. Ce qui signifie que la planification a tendance à faire varier l'effet

négatif du harcèlement moral sur les enrichissements chez les salariés français. Ce résultat valide donc notre hypothèse 4e2 et la figure 31 illustre ce résultat à travers le sens de la pente de régression. En effet, nous remarquons que la pente de régression entre les enrichissements et le harcèlement moral tend à s'incliner pour les personnes qui accordent plus d'importance à la planification, tandis qu'elle est positive pour les personnes qui accordent moins d'importance à la planification. Ce qui voudrait dire que lorsque les salariés font face aux comportements de harcèlement moral au travail, les enrichissements entre la vie privée et professionnelle tendent à baisser pour les salariés français qui accordent plus d'importance à la planification. Contrairement ceux qui accordent moins d'importance à la planification pour lesquels les enrichissements augmentent.

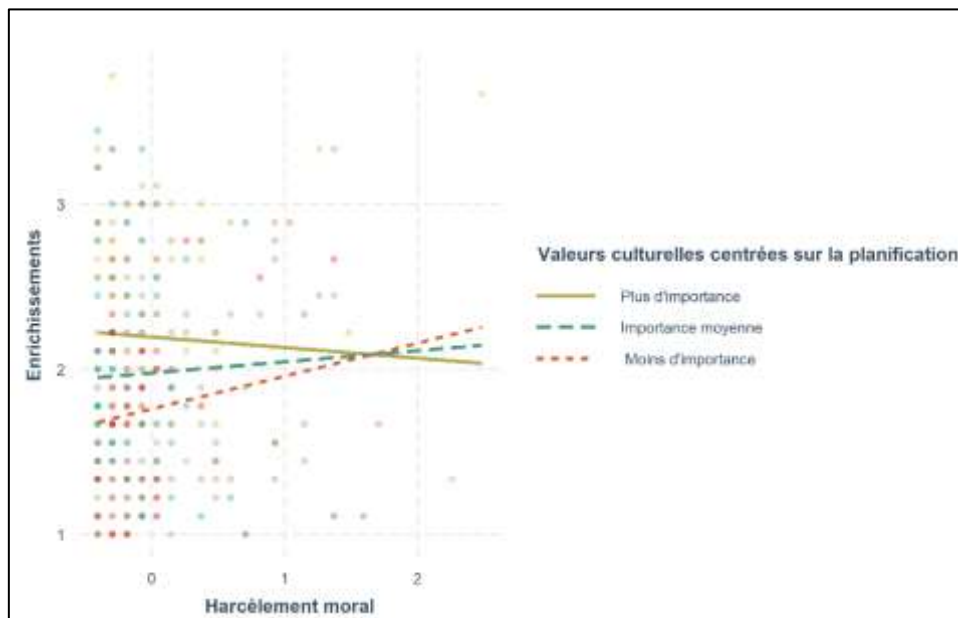


Figure 31. Interaction entre les valeurs culturelles centrées sur la planification, le harcèlement moral et les enrichissements : France

Il en est de même pour l'hypothèse 4f2 selon laquelle la planification modère l'effet négatif du harcèlement sexuel sur les enrichissements. Ce résultat montre que l'effet d'interaction entre la planification, le harcèlement sexuel et les enrichissements, $\beta = -0.301$; $R^2 = .009$; $t(302) = -1.695$; $IC\ 95\% = [-0.650 ; 0.048]$; $p = .091$, est tendanciellement significatif. Ce qui voudrait dire que la planification a tendance à modérer la relation entre le harcèlement sexuel et les enrichissements, ce qui valide l'hypothèse 4f2.

En observant la figure 32, nous remarquons que la pente de régression entre les enrichissements et le harcèlement sexuel est plus élevée pour les personnes qui accordent moins

d'importance à la planification que pour celles qui accordent plus d'importance. Cela signifie que l'effet du harcèlement sur les enrichissements varie en fonction de l'importance accordée à la planification. Ainsi, pour nos salariés français, les enrichissements entre la vie privée et professionnelle augmentent plus lorsqu'ils accordent moins d'importance à la planification, comparativement aux salariés qui y accordent plus d'importance.

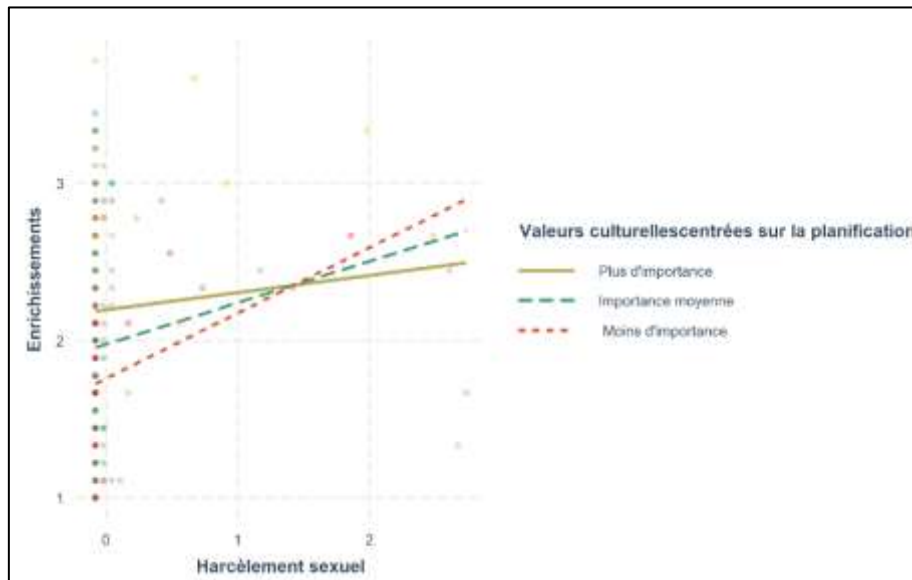


Figure 32. Interaction entre les valeurs culturelles centrées sur la planification, le harcèlement sexuel et les enrichissements : France

4.5.5. Tests d'interaction entre les variables sociodémographiques, le harcèlement et la conciliation vie privée-vie professionnelle

Nous présentons enfin les résultats des analyses effectuées entre les variables sociodémographiques, le harcèlement (moral et sexuel) et la conciliation vie privée-vie professionnelle (H5).

Interaction entre l'âge, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

Nous analysons à présent l'hypothèse 5a1 selon laquelle l'effet négatif du harcèlement moral sur les conflits varie en fonction de l'âge. Le résultat de l'analyse d'interaction entre l'âge, le harcèlement moral et les conflits, $\beta = 0.002$; $R^2 = .001$; $t(302) = .677$; $IC\ 95\% = [-0.005 ; 0.010]$; $p = .499$, n'est pas statistiquement significatif. Ce résultat confirme donc pas notre hypothèse 5a1 sur l'échantillon français. De même, le résultat de l'analyse d'interaction entre l'âge, le harcèlement sexuel et les conflits (H5b1), $\beta = -0.007$; $R^2 = .000$; $t(302) = -.935$

; $IC\ 95\% = [-0.021; 0.007]$; $p = .351$, est non significatif. Ce résultat ne confirme pas notre hypothèse 5b1 qui stipule que l'effet du harcèlement sexuel sur les conflits varie en fonction de l'âge.

Interaction entre l'âge, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Selon l'hypothèse 5a2, l'effet négatif du harcèlement moral sur les enrichissements varie en fonction de l'âge. Ainsi, nous avons testé cette hypothèse auprès de l'échantillon français. Le résultat indique que l'effet de l'interaction entre l'âge, le harcèlement moral et les enrichissements, $\beta = 0.004$; $R^2 = .001$; $t(302) = .652$; $IC\ 95\% = [-0.008 ; 0.017]$; $p = .515$, est non significatif. Ce résultat ne confirme pas cette hypothèse auprès de cet échantillon. De même, l'effet d'interaction entre l'âge, le harcèlement sexuel et les enrichissements (H5b2), $\beta = -0.009$; $R^2 = .002$; $t(302) = -.873$; $IC\ 95\% = [-0.029 ; 0.011]$; $p = .383$, n'est pas statistiquement significatif. Ainsi, l'hypothèse 5a2 n'est pas confirmée.

Interaction entre le genre, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

Nous avons effectué le test d'interaction entre le harcèlement moral, le genre et les conflits pour analyser l'hypothèse 5c1 selon laquelle, l'effet du harcèlement moral sur les conflits varie en fonction du genre. Le résultat de cette analyse, $\beta = 0.074$; $R^2 = .000$; $t(302) = .768$; $IC\ 95\% = [-0.116 ; 0.266]$; $p = .440$, n'est pas statistiquement significatif. Ce qui ne confirme pas notre hypothèse 5c1 sur l'échantillon français de notre étude.

Par contre, le résultat de l'analyse d'interaction entre le harcèlement sexuel, le genre et les conflits (H5d1) indique que l'effet de cette interaction, $\beta = 0.546$; $R^2 = .004$; $t(302) = 3.628$; $IC\ 95\% = [0.250 ; 0.843]$; $p = .001$, est statistiquement positif et significatif. Ce qui signifie que le lien entre le harcèlement sexuel et les conflits varie en fonction du genre chez les salariés français de cette étude. Ce résultat confirme notre hypothèse selon laquelle l'effet du harcèlement sexuel sur les conflits varie en fonction du genre (H5c1). La figure 33 illustre bien ce résultat à travers le sens de la pente de régression entre les conflits et le harcèlement sexuel. En effet, lorsque nous observons cette figure, nous remarquons que la pente de la régression entre les conflits et le harcèlement sexuel est très positive pour celle qui représente les femmes, tandis qu'elle est à tendance négative pour celle qui représente les hommes. Cela voudrait dire que face aux comportements de harcèlement sexuel au travail, les conflits entre la vie privée et

la vie professionnelle sont très accentués chez les femmes alors que chez les hommes, ces conflits sont faibles.

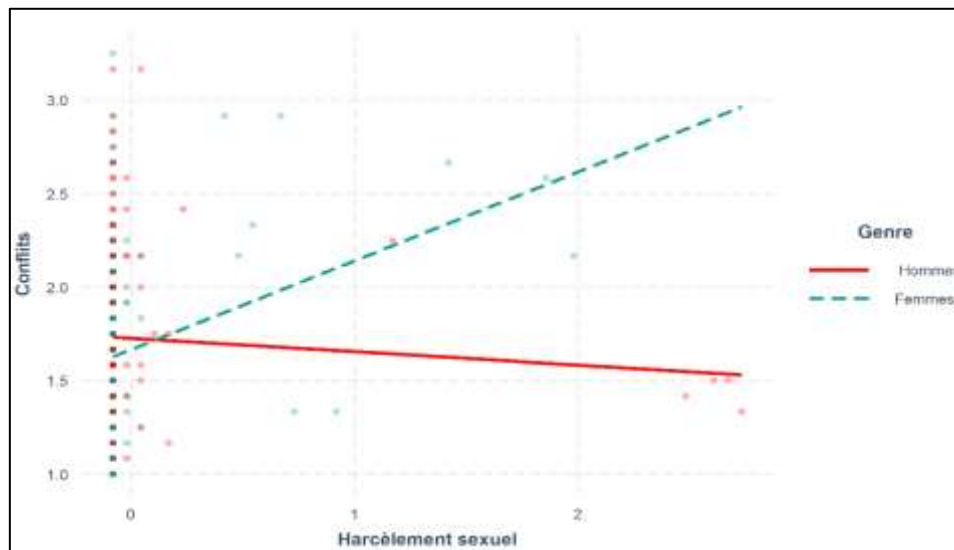


Figure 33. Interaction entre le genre, le harcèlement sexuel et les conflits vie privée-professionnelle : France

Interaction entre le genre, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Le résultat de l'analyse de l'interaction entre le genre, le harcèlement moral et les enrichissements, $\beta = 0.307$; $R^2 = .012$; $t(302) = 1.987$; $IC\ 95\% = [0.002 ; 0.611]$; $p = .047$, est tendanciellement significatif. Ce qui voudrait dire que le lien entre le harcèlement moral et les enrichissements varie selon le genre (H5c2). La figure 34 illustre ce résultat à travers le sens de la pente de régression. En effet, la pente de la régression entre les enrichissements et le harcèlement moral est positive pour les femmes, tandis qu'elle est négative pour les hommes. Cela voudrait dire que lorsque les salariés font faces aux comportements de harcèlement sexuel, les enrichissements entre la vie privée et professionnelle augmentent chez les femmes comparativement aux hommes pour qui, ces enrichissements baissent.

De même, on observe que l'effet d'interaction entre le genre, le harcèlement sexuel et les enrichissements, $\beta = 0.518$; $R^2 = .019$; $t(302) = 2.46$; $IC\ 95\% = [0.105 ; 0.9325]$; $p = .014$, est positif et significatif. Ce qui confirme notre hypothèse 5d2 et atteste que le lien entre le harcèlement sexuel et les enrichissements vie privée-vie professionnelle varie selon que les salariés soient hommes ou femmes. Ainsi, en observant la figure 35, on remarque que la pente de régression entre les enrichissements et le harcèlement sexuel est très forte pour celle qui représente les femmes, tandis qu'elle est presque horizontale pour celle qui représente les hommes. Cela signifie que les enrichissements entre la vie privée et la vie professionnelle dépendent très

fortement du harcèlement sexuel chez les femmes, contrairement aux hommes pour lesquels ces enrichissements sont peu dépendants des comportements de harcèlement sexuel au travail. Autrement dit, lorsque les salariés font face aux comportements de harcèlement sexuel au travail, les enrichissements entre la vie privée et la vie professionnelle augmentent chez les femmes alors que chez les hommes, ces enrichissements sont peu élevés.

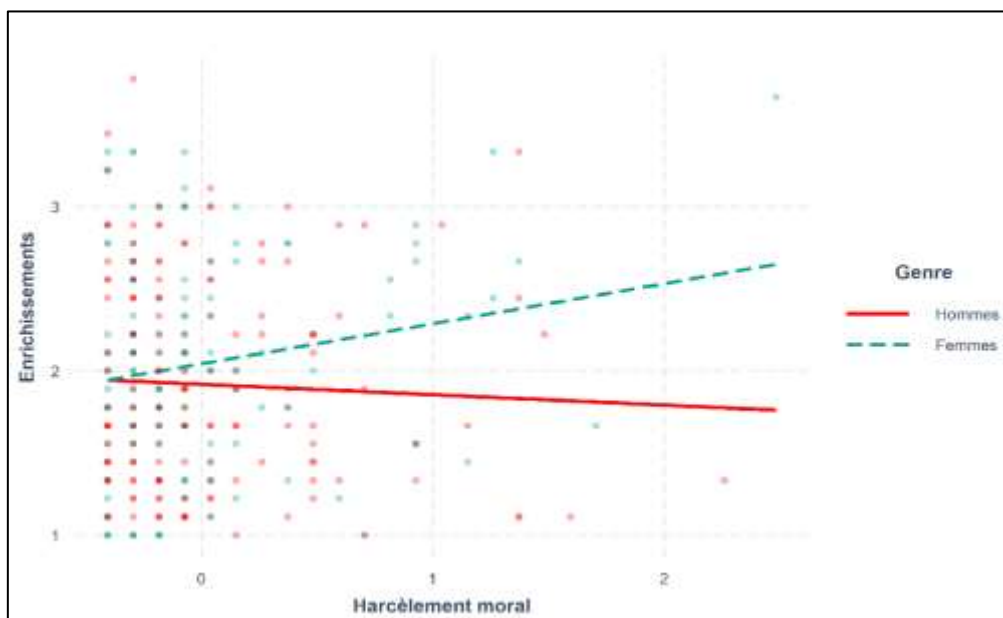


Figure 34. Interaction entre le genre, le harcèlement moral et les enrichissements : France

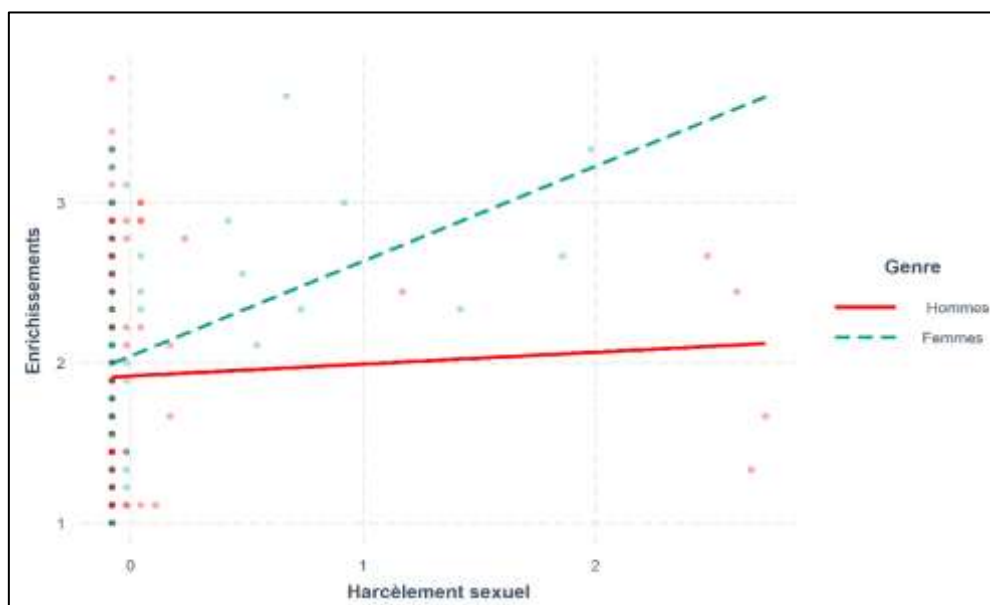


Figure 35. Interaction entre le genre, le harcèlement sexuel et les enrichissements : France

Interaction entre l'ancienneté, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

Nous présentons le résultat de l'hypothèse 5e1 qui postule que l'effet négatif du harcèlement moral sur les conflits varie selon l'ancienneté. Le résultat de l'analyse d'interaction entre l'ancienneté, le harcèlement moral et les conflits, $\beta = -0.005$; $R^2 = .003$; $t(302) = -1.075$; $IC\ 95\% = [-0.015 ; 0.004]$; $p = .283$, n'est pas statistiquement significatif. Ce résultat ne valide pas l'hypothèse 5e1 auprès de l'échantillon français.

Nous avons également observé que l'effet d'interaction entre le harcèlement sexuel, l'ancienneté et les conflits, $\beta = -8.193$; $R^2 = .000$; $t(302) = -1.269$; $IC\ 95\% = [-0.020 ; 0.004]$; $p = .205$, n'est pas statistiquement significatif. Ce qui ne valide pas notre hypothèse 5f1 selon laquelle le lien entre le harcèlement sexuel et les conflits varie en fonction de l'ancienneté.

Interaction entre l'ancienneté, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Le résultat de l'analyse de l'interaction entre l'ancienneté, le harcèlement moral et les enrichissements, $\beta = 0.003$; $R^2 = .000$; $t(302) = 0.414$; $IC\ 95\% = [-0.012 ; 0.018]$; $p = .679$, est non significatif. Le résultat de cette analyse ne valide pas l'hypothèse 5e2 qui postule que le lien entre le harcèlement moral et les enrichissements varie en fonction de l'ancienneté des salariés.

En revanche, on a observé que l'effet de l'interaction entre le harcèlement sexuel, l'ancienneté et les enrichissements, $\beta = -0.017$; $R^2 = .012$; $t(302) = -1.960$; $IC\ 95\% = [-0.034 ; 0.000]$; $p = .050$, est statistiquement significatif. Ce qui signifie que le lien entre le harcèlement sexuel et les enrichissements dépend de l'ancienneté (H5f2). En effet, lorsque nous observons la figure 36, nous remarquons que la pente de régression entre les enrichissements et le harcèlement sexuel est plus positive pour les personnes qui ont moins d'ancienneté (environ 12 mois), tandis qu'elle est presque horizontale pour les personnes qui ont plus d'ancienneté. Ce qui voudrait dire que face aux comportements de harcèlement sexuel au travail, les enrichissements des salariés ayant plus d'ancienneté (environ 60 mois d'ancienneté) augmentent considérablement, contrairement aux salariés qui ont moins d'ancienneté (environ 12 mois) pour qui, les enrichissements augmentent très peu.

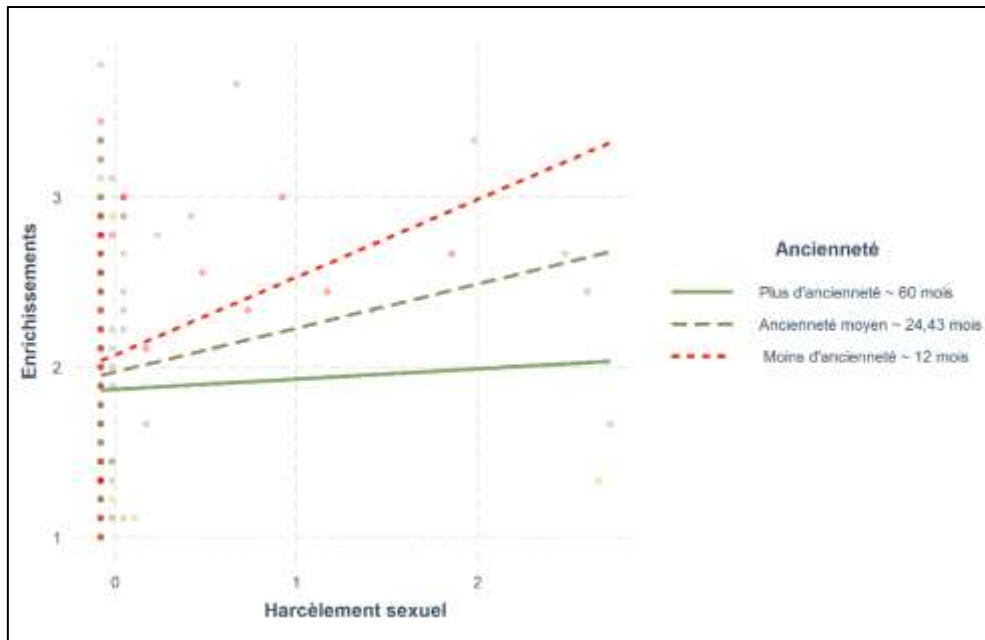


Figure 36. Interaction entre l'ancienneté, le harcèlement sexuel et les enrichissements : France

Interaction entre le nombre d'heures de travail, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

Il s'agit ici de présenter les résultats de l'analyse d'interaction entre le harcèlement moral, les heures de travail et les conflits (H5g1). Ce résultat montre que l'effet de cette interaction, $\beta = -0.005$; $R^2 = .000$; $t(302) = -.492$; $IC\ 95\% = [-0.026 ; 0.015]$; $p = .623$, n'est pas statistiquement significatif. Ce qui signifie que l'hypothèse 5g1, selon laquelle l'effet du harcèlement moral sur les conflits varie en fonction des heures de travail, n'est pas validée. De même, le résultat de l'analyse de l'hypothèse 5h1 qui énonce que l'effet du harcèlement sexuel sur les conflits varie en fonction des heures de travail, $\beta = -0.000$; $R^2 = .000$; $t(302) = -.013$; $IC\ 95\% = [-0.019 ; 0.019]$; $p = .990$, n'est pas statistiquement significatif. Ce qui ne confirme pas notre hypothèse 5h1 et indique par conséquent que les effets négatifs du harcèlement moral et sexuel ne varient pas en fonction des heures de travail effectuées par les salariés français de notre échantillon.

Interaction entre le nombre d'heures de travail, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Le résultat de l'analyse de l'interaction entre le nombre d'heures de travail, le harcèlement moral et les enrichissements, $\beta = 0.001$; $R^2 = .018$; $t(302) = 0.078$; $IC\ 95\% = [-0.032 ; 0.035]$; $p = .937$, est non significatif. De même, le résultat de l'interaction entre le

nombre d'heures de travail, le harcèlement sexuel et les enrichissements, $\beta = 0.009$; $R^2 = .001$; $t(302) = .690$; $IC\ 95\% = [-0.017 ; 0.036]$; $p = .490$, est non significatif. Ces résultats ne confirment pas nos hypothèses 5g2 et 5h2 sur l'échantillon français de notre étude.

Interaction entre la charge, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

Le résultat de l'analyse de l'interaction entre la charge, le harcèlement moral et les conflits (hypothèse 5i1), $\beta = -0.036$; $R^2 = .000$; $t(302) = -0.326$; $IC\ 95\% = [-0.255 ; 0.182]$; $p = .745$, n'est pas statistiquement significatif. Ce résultat ne confirme pas l'hypothèse selon laquelle, l'effet du harcèlement moral sur les conflits varie en fonction de la charge. De même que le résultat de l'analyse de l'hypothèse 5j1 montre que l'effet d'interaction entre la charge, le harcèlement sexuel et les conflits, $\beta = 0.125$; $R^2 = .000$; $t(302) = .726$; $IC\ 95\% = [-0.214 ; 0.465]$; $p = .468$, est non significatif. Ce résultat ne confirme pas notre hypothèse 5j1 selon laquelle l'effet du harcèlement sexuel sur les conflits varie en fonction de la charge. Ainsi, la relation entre le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits ne dépend pas du fait que les salariés français aient des personnes à charge ou non.

Interactions entre la charge, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Le résultat de l'analyse de l'interaction entre le harcèlement moral, la charge et les enrichissements montre que l'effet de cette interaction, $\beta = -0.145$; $R^2 = .002$; $t(302) = -.817$; $IC\ 95\% = [-0.495 ; 0.204]$; $p = .414$, n'est pas statistiquement significatif. De même que l'effet de l'interaction entre le harcèlement sexuel, la charge et les enrichissements, $\beta = 0.130$; $R^2 = .000$; $t(302) = .547$; $IC\ 95\% = [-0.340 ; 0.602]$; $p = .585$. Ainsi, les hypothèses 5i2 et 5j2 ne sont pas validées.

Interaction entre la situation familiale, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

Le résultat de l'analyse de l'hypothèse 5k1 qui postule que l'effet du harcèlement moral sur les conflits varie en fonction de la situation familiale montre que l'effet d'interaction entre la situation familiale, le harcèlement moral et les conflits, $\beta = -0.017$; $R^2 = .000$; $t(302) = -.178$; $IC\ 95\% = [-0.215 ; 0.179]$; $p = .859$, est non significatif. Ce résultat ne confirme pas à cet effet l'hypothèse 5k1 sur l'échantillon français de notre étude.

De même que le résultat de l'analyse de l'interaction entre la situation familiale, le harcèlement sexuel et les conflits, $\beta = 0.172$; $R^2 = .004$; $t(302) = 1.189$; $IC\ 95\% = [-0.1129 ;$

0.457] ; $p = .235$, est non significatif. Ce résultat ne confirme pas notre hypothèse 511 selon laquelle l'effet du harcèlement sexuel sur les conflits varie en fonction de la situation familiale.

Interaction entre la situation familiale, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Le résultat de l'analyse de l'interaction entre la situation familiale, le harcèlement moral et les enrichissements, $\beta = 0.066$; $R^2 = .000$; $t(302) = .415$; $IC\ 95\% = [-0.248 ; 0.381]$; $p = .678$, est non significatif. De même, l'effet de l'interaction entre la situation familiale, le harcèlement sexuel et les enrichissements, $\beta = 0.055$; $R^2 = .000$; $t(302) = .278$; $IC\ 95\% = [-0.338 ; 0.450]$; $p = .781$, est non significatif. Les hypothèses 5k2 et 5l2 ne sont pas validées.

Interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement moral et les conflits

Les résultats de l'analyse de l'interaction effectuée entre le secteur de la structure, le harcèlement moral et les conflits (H5m1) est non significatif, notamment pour le secteur public en comparaison aux secteurs parapublic et privé $\beta = -0.506$; $R^2 = .003$; $t(300) = -.936$; $IC\ 95\% = [-1.572 ; 0.558]$; $p = .349$ et pour le secteur privé en comparaison aux secteurs parapublic et public, $\beta = -0.477$; $R^2 = .003$; $t(300) = -.886$; $IC\ 95\% = [-1.536 ; 0.582]$; $p = .376$. Ces résultats ne valident pas l'hypothèse 5m1 selon laquelle on s'attendait à ce que l'effet du harcèlement moral sur les conflits varie en fonction du secteur de la structure.

Par contre, le résultat de l'analyse d'interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement sexuel et les conflits (H5n1), $\beta = 0.576$; $R^2 = 1.418$; $t(300) = 2.077$; $IC\ 95\% = [0.030 ; 1.121]$; $p = .038$, est statistiquement significatif. Cela signifie que le secteur de la structure a un effet sur le lien entre le harcèlement sexuel et les conflits, ce résultat confirme notre hypothèse 5n1. En effet, en regardant la figure 37, on remarque que la pente qui relie les conflits au harcèlement sexuel est inclinée pour le secteur public tandis qu'elle est légèrement élevée pour le secteur privé. Ce qui voudrait dire que face aux comportements de harcèlement sexuel, les conflits entre la vie privée et la vie professionnelle sont moins ressentis chez les salariés du secteur public, ce qui n'est pas le cas chez les salariés qui sont du secteur privé pour qui, les conflits semblent s'intensifier.

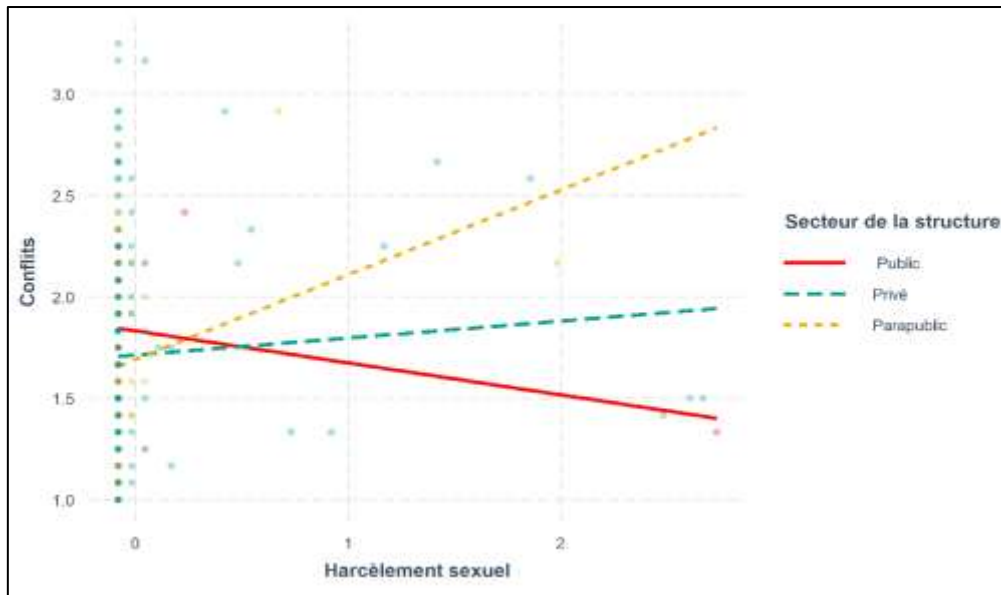


Figure 37. Interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement sexuel et les conflits vie privée-vie professionnelle : France

Interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Le résultat de l'analyse de l'interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement moral et les enrichissements est non significatif, notamment pour le secteur public en comparaison aux secteurs parapublic et privé $\beta = -0.421$; $R^2 = .064$; $t(300) = -.507$; $IC\ 95\% = [-2.058 ; 1.214]$; $p = .612$, et pour le secteur privé en comparaison avec le parapublic et le privé, $\beta = -1.115$; $R^2 = .064$; $t(302) = -1.348$; $IC\ 95\% = [-2.743 ; 0.512]$; $p = .179$. Ce qui ne confirme pas l'hypothèse 5m2 selon laquelle, l'effet du harcèlement moral sur les enrichissements varie en fonction du secteur de la structure.

Par contre, le résultat de l'interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement sexuel et les enrichissements, $\beta = 1.060$; $R^2 = .029$; $t(300) = 2.817$; $IC\ 95\% = [0.319 ; 1.801]$; $p = .005$, est significatif. Ce résultat signifie que le lien entre le harcèlement sexuel et les enrichissements varie selon les secteurs de la structure dans laquelle travaillent nos salariés français, ce qui valide notre hypothèse 5n2. La figure 38 illustre ce résultat en termes du sens de la pente. En effet, la pente de régression entre les enrichissements et le harcèlement sexuel tend vers le haut pour le secteur privé et pour le secteur parapublic est très positive, tandis que celle du secteur public est inclinée. Ce qui voudrait dire que lorsque les salariés sont confrontés aux comportements de harcèlement sexuel au travail, les enrichissements entre la vie privée et professionnelle augmentent considérablement pour les salariés du secteur parapublic. Les

enrichissements des salariés du secteur privé tendent également à se positiver contrairement aux salariés du secteur public pour lesquels les enrichissements tendent à baisser face aux comportements de harcèlement sexuel.

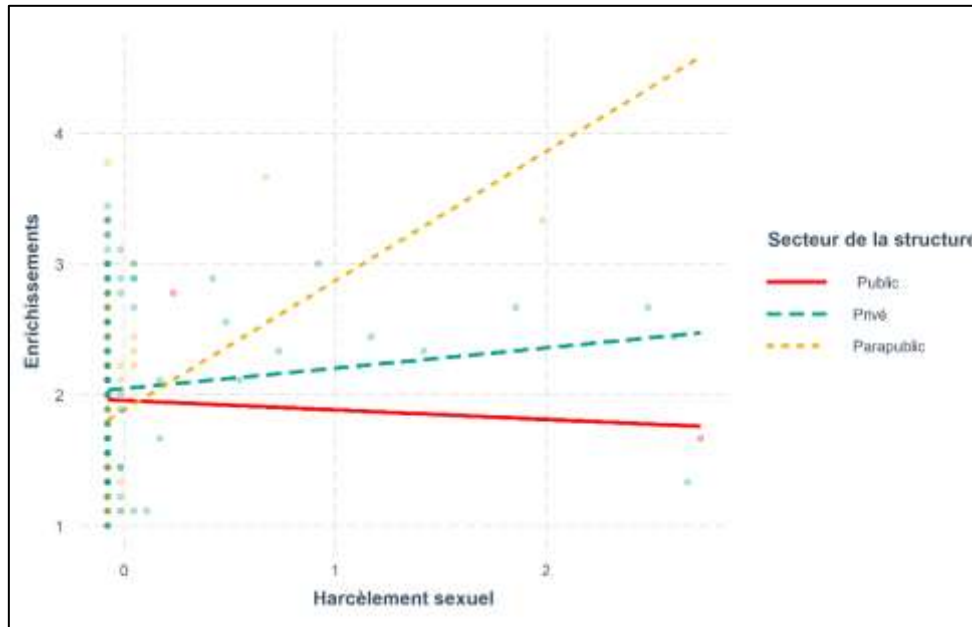


Figure 38. Interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement sexuel et les enrichissements : France

4.6. Résultats de l'axe 2 : Gabon

4.6.1. Effets du harcèlement sur la conciliation vie privée-vie professionnelle

Selon les résultats de l'analyse de la régression multiple réalisée sur l'échantillon gabonais, le harcèlement moral, (H1a), $\beta = 0.398$; $R^2 = .164$; $t(296) = 7.648$; $IC\ 95\% = [0.296 ; 0.501]$; $p = .001$, et le harcèlement sexuel (H1b), $\beta = 0.187$; $R^2 = .033$; $t(296) = 3.221$; $IC\ 95\% = [0.073 ; 0.302]$; $p = .001$, sont statistiquement liés aux conflits. Ces résultats signifient que le harcèlement moral et le harcèlement sexuel intensifient les conflits entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés gabonais de notre échantillon.

Par ailleurs, les résultats de la régression multiple effectuée sur cet échantillon montrent que le harcèlement moral, $\beta = 0.189$; $R^2 = .018$; $t(298) = 2.381$; $IC\ 95\% = [0.032 ; 0.345]$; $p = .017$ (H1c), est statistiquement lié aux enrichissements. Le harcèlement sexuel, $\beta = 0.167$; $R^2 = .012$; $t(298) = 1.932$; $IC\ 95\% = [-0.003 ; 0.337]$; $p = .054$ (H1d), est quant à lui

tendanciellement significatif. Ces résultats valident l'hypothèse 1c et 1d et suggèrent le harcèlement moral et sexuel affectent les enrichissements des salariés gabonais de notre étude.

4.6.2. Tests d'interaction entre le soutien social, le harcèlement et la conciliation vie privée-vie professionnelle

Interaction entre le soutien du supérieur hiérarchique, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

Les résultats de l'analyse d'interaction montrent que l'effet de l'analyse de cette interaction entre le soutien du supérieur hiérarchique, le harcèlement moral et les conflits (2a), $\beta = 0.144$; $R^2 = .012$; $t(296) = 1.971$; $IC\ 95\% = [0.000 ; 0.289]$; $p = .049$, est significatif. Ce résultat positivement significatif valide l'hypothèse 2a sur l'échantillon gabonais. Ce qui signifie que pour les salariés gabonais de notre échantillon, le soutien du supérieur hiérarchique permet d'atténuer les conflits engendrés par le harcèlement moral entre la vie privée et la vie professionnelle. Le sens de l'interaction (figure 39) rend compte de ce résultat, en ce que la pente de régression entre le harcèlement moral au travail et les conflits est plus positive pour les salariés qui estiment recevoir un fort soutien de leur supérieur que pour ceux ayant déclaré recevoir un faible soutien.

De même, l'effet de l'analyse d'interaction entre le soutien du supérieur hiérarchique, le harcèlement sexuel et les conflits (2b), $\beta = 0.209$; $R^2 = .016$; $t(296) = 2.227$; $IC\ 95\% = [0.024 ; 0.395]$; $p = .026$, est significatif. Ce qui confirme notre hypothèse 2b et atteste que le soutien du supérieur atténue l'effet négatif du harcèlement sexuel sur les conflits. Ce résultat est illustré par la figure 40 qui démontre que les conflits vie privée-vie professionnelle face aux comportements de harcèlement sexuel sont plus atténués pour les salariés qui indiquent recevoir un fort soutien du supérieur hiérarchique comparativement aux salariés qui ont indiqué recevoir un faible soutien pour qui, les conflits semblent peu atténués lorsqu'ils sont exposés aux comportements de harcèlement sexuel.

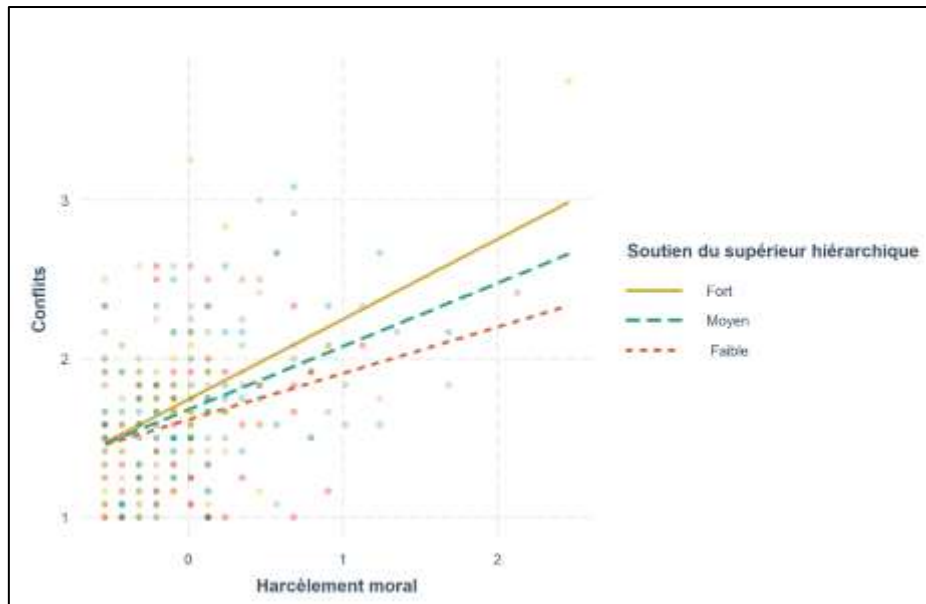


Figure 39. Interaction entre le soutien du supérieur hiérarchique, le harcèlement moral et les conflits : Gabon

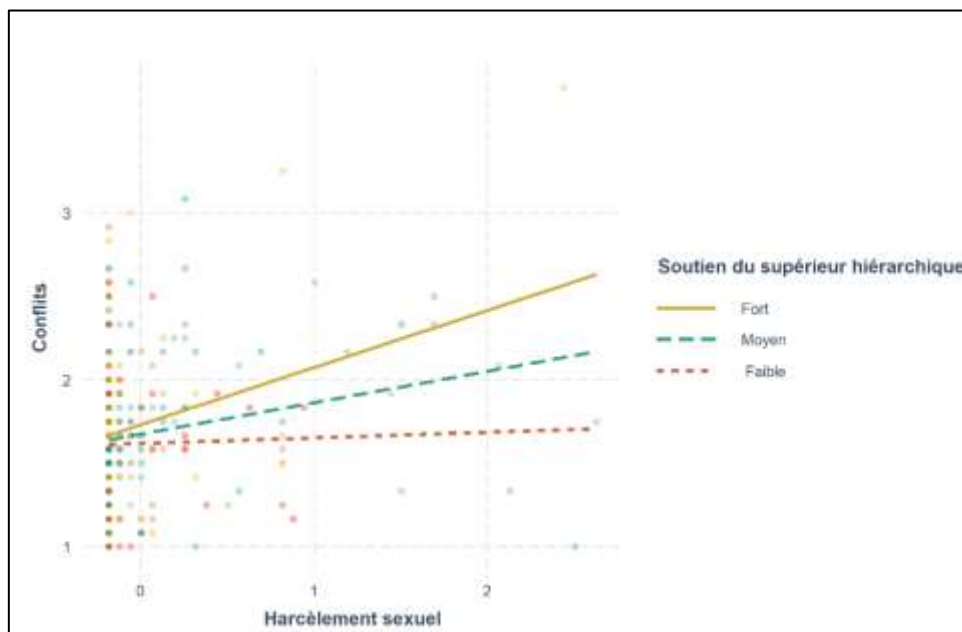


Figure 40. Interaction entre le soutien du supérieur hiérarchique, le harcèlement sexuel et les conflits : Gabon

Interaction entre le soutien du supérieur hiérarchique, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Le résultat de l'analyse d'interaction entre le soutien du supérieur hiérarchique, le harcèlement moral et les enrichissements (H2e), $\beta = -0.019$; $R^2 = .000$; $t(298) = -0.171$; IC

95% = [-0.245 ; 0.206] ; $p = .864$, est non significatif. Ce qui ne valide pas notre hypothèse sur l'échantillon gabonais.

Cependant, le résultat de l'analyse d'interaction entre le soutien du supérieur hiérarchique, le harcèlement sexuel et les enrichissements, $\beta = 0.268$; $R^2 = .012$; $t(298) = 1.947$; $IC\ 95\% = [-0.002 ; 0.540]$; $p = .052$, est statistiquement significatif. Ce résultat valide l'hypothèse 2f et voudrait dire que le soutien du supérieur hiérarchique atténue l'effet négatif du harcèlement sexuel sur les enrichissements entre la vie privée et professionnelles chez les salariés gabonais de notre échantillon. En effet, lorsque nous observons la figure 41, on remarque que la pente de régression entre les enrichissements et le harcèlement sexuel est positive pour les salariés dont le soutien du supérieur est fort, tandis qu'elle est négativement inclinée pour les salariés dont le soutien du supérieur est faible. Cela signifie que face aux comportements de harcèlement sexuel au travail, les enrichissements entre la vie privée et professionnelle augmentent lorsque le soutien du supérieur hiérarchique est fortement perçu. Comparativement aux salariés dont le soutien du supérieur est faible pour qui, les enrichissements entre leur vie privée et professionnelle baissent.

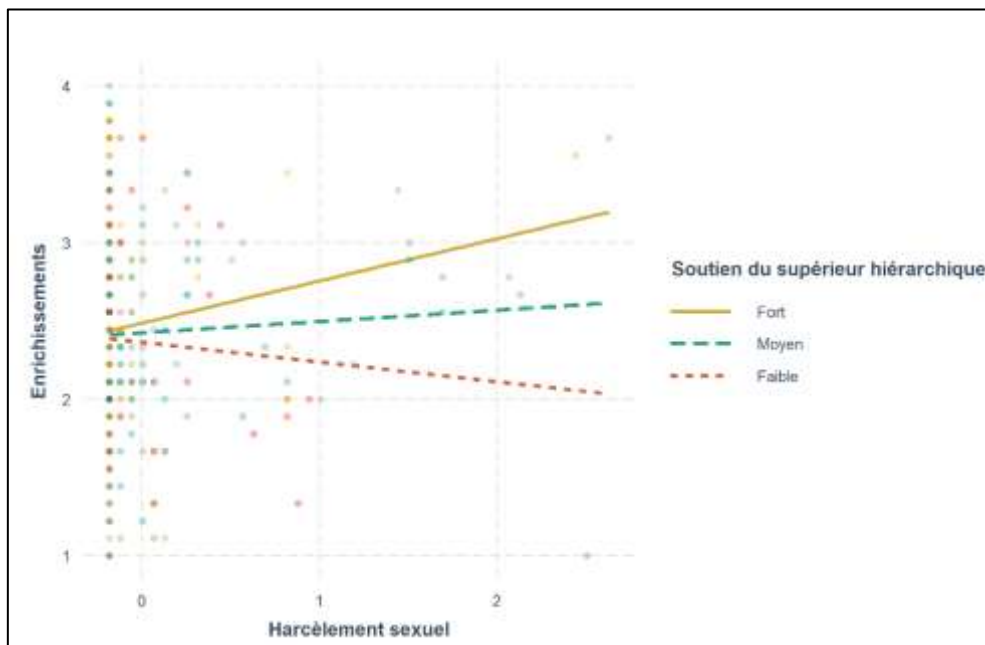


Figure 41. Interaction entre le soutien du supérieur hiérarchique, le harcèlement sexuel et les enrichissements : Gabon

Interaction entre le soutien des collègues, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

Les hypothèses 2c et 2d ont été testées sur l'échantillon gabonais. Les résultats de l'interaction entre le soutien des collègues, le harcèlement moral et les conflits (H2c) montrent que l'effet de cette interaction, $\beta = 0.229$; $R^2 = .020$; $t(297) = 2.468$; $IC\ 95\% = [0.046 ; 0.412]$; $p = .014$, est statistiquement significatif. Ce résultat signifie que le soutien des collègues permet de diminuer l'effet du harcèlement moral sur les conflits chez les salariés gabonais de notre échantillon. La figure 42 illustre ce résultat en montrant comment la pente de régression entre les conflits et le harcèlement moral au travail est d'autant plus faible que le soutien des collègues est en hausse.

Par ailleurs, on a observé un effet d'interaction significatif et positif entre le soutien des collègues, le harcèlement sexuel et les conflits, $\beta = 0.319$; $R^2 = .026$; $t(296) = 2.826$; $IC\ 95\% = [0.097 ; 0.542]$; $p = .005$. Ce résultat confirme notre hypothèse selon laquelle le soutien des collègues atténuerait l'effet négatif entre le harcèlement sexuel et les conflits (H2d). Ce qui voudrait dire que le soutien des collègues diminue l'effet du harcèlement sexuel sur les conflits entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés gabonais de notre échantillon. En effet, lorsque nous observons la figure 43, la pente de régression entre les conflits et le harcèlement sexuel est d'autant plus faible que le soutien des collègues est en hausse. Ce qui voudrait dire que lorsque les salariés reçoivent un fort soutien de leurs collègues, l'effet négatif du harcèlement sexuel sur les conflits baisse. Tandis que la pente de régression entre les conflits et le harcèlement sexuel est presque horizontale, ce qui signifie que l'effet du harcèlement sexuel est plus fort chez les salariés qui ont un faible soutien de leurs collègues.

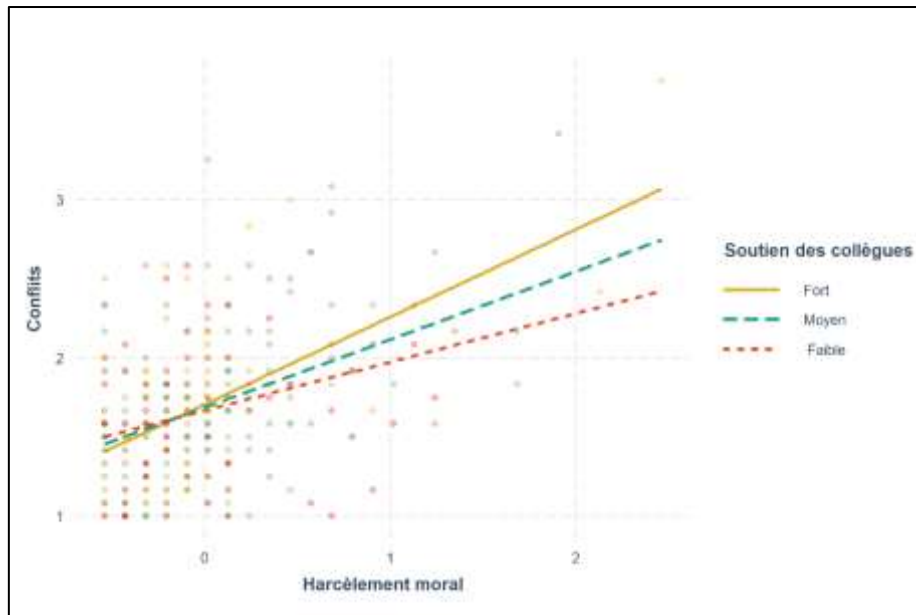


Figure 42. Interaction entre le soutien des collègues, le harcèlement moral et les conflits : Gabon

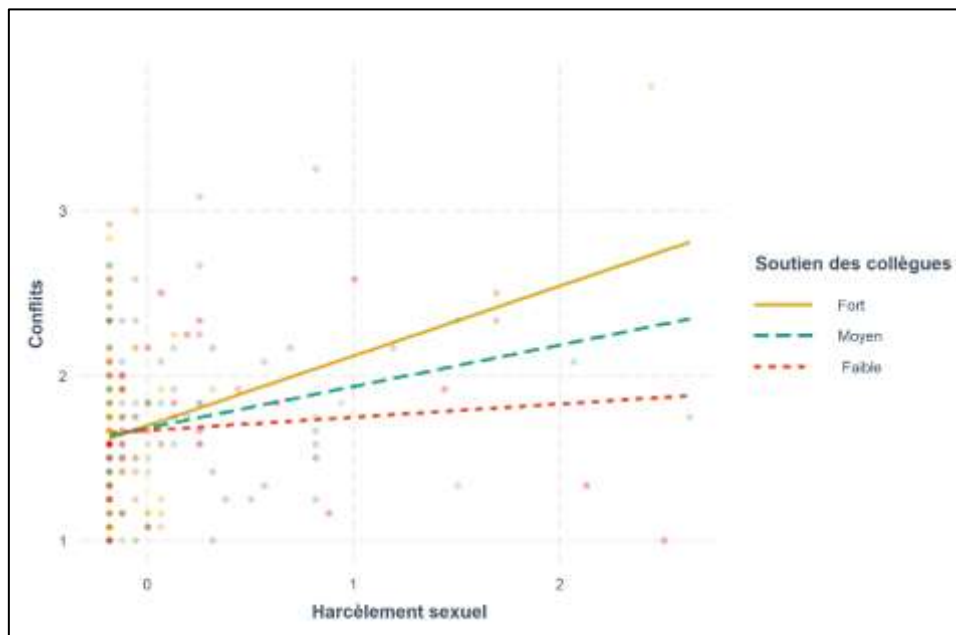


Figure 43. Interaction entre le soutien des collègues, le harcèlement sexuel et les conflits : Gabon

Interaction entre le soutien des collègues, le harcèlement moral et les enrichissements

L'hypothèse 2g a également été testée auprès de l'échantillon gabonais. Le résultat montrent que l'effet d'interaction entre le soutien des collègues, le harcèlement moral et les enrichissements, $\beta = 0.101$; $R^2 = .001$; $t(298) = .717$; $IC\ 95\% = [-0.176 ; 0.379]$; $p = .473$, est

non significatif. Ce qui ne confirme pas notre hypothèse 2g auprès des salariés gabonais de notre échantillon.

Par contre, on observe que l'effet d'interaction entre le soutien des collègues, le harcèlement sexuel et les enrichissements, $\beta = 0.318$; $R^2 = .012$; $t(298) = 1.951$; $IC\ 95\% = [-0.002 ; 0.639]$; $p = .051$, est positif et significatif. Ce résultat confirme notre hypothèse 2h selon laquelle, le soutien des collègues atténue l'effet négatif du harcèlement sexuel sur les enrichissements. Ainsi, lorsque nous observons la figure 44, nous remarquons que la pente de régression entre les enrichissements et le harcèlement sexuel est positive pour le soutien fort des collègues tandis qu'elle est horizontale pour le soutien faible des collègues. Ce qui voudrait dire que face aux comportements de harcèlement sexuel au travail, les enrichissements entre la vie privée et professionnelle augmentent lorsque qu'il y a un fort soutien des collègues, contrairement lorsque le soutien des collègues est faible. Autrement dit, le soutien des collègues atténue les effets négatifs du harcèlement sexuel sur les enrichissements entre la vie privée et professionnelle chez les salariés gabonais de notre étude.

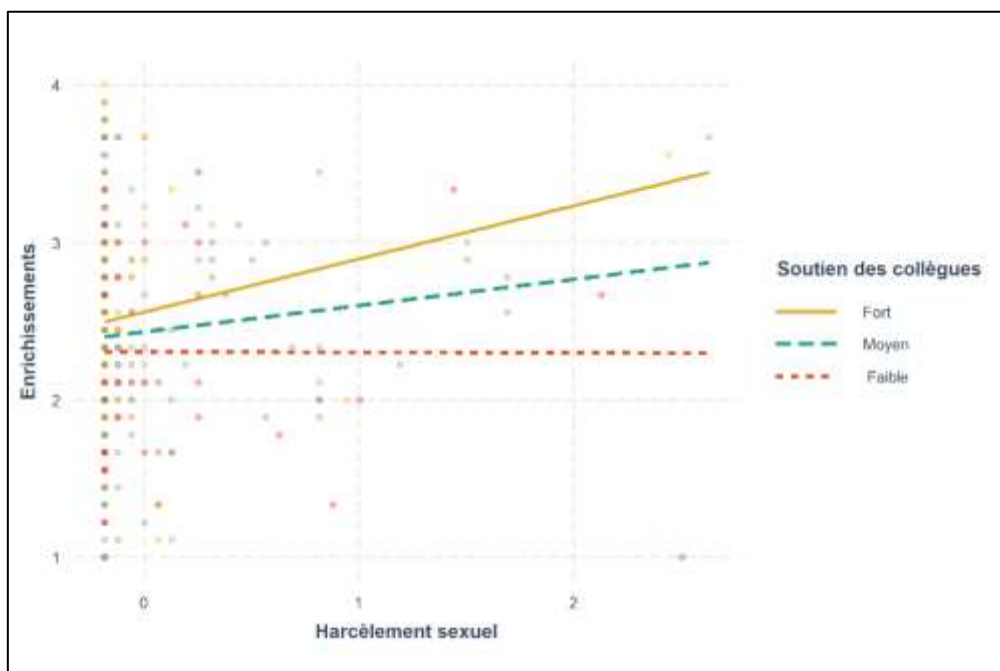


Figure 44. Interaction entre le soutien des collègues, le harcèlement sexuel et les enrichissements : Gabon

4.6.3. Tests d'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement et la conciliation vie privée-vie professionnelle

Dans cette partie, nous présentons les résultats des analyses d'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits, d'une part, et entre le leadership transformatif, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements, d'autre part.

Interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

Les hypothèses 3a et 3b ont été testées sur l'échantillon gabonais. Les résultats indiquent que l'effet d'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement moral et les conflits, $\beta = 0.100$; $R^2 = .003$; $t(297) = 1.000$; $IC\ 95\% = [-0.097 ; 0.297]$; $p = .318$, est non significatif. Ce résultat ne valide pas notre hypothèse 3a sur l'échantillon gabonais. De même, l'effet d'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement sexuel et les conflits, $\beta = -0.002$; $R^2 = .000$; $t(269) = -0.019$; $IC\ 95\% = [-0.289 ; 0.283]$; $p = .985$, n'est pas statistiquement significatif. Ce qui ne confirme pas l'hypothèse 3b sur l'échantillon gabonais.

Interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Lorsque nous avons testé l'hypothèse 3c auprès de l'échantillon gabonais, nous avons observé que l'effet d'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement moral et les enrichissements, $\beta = 0.126$; $R^2 = .002$; $t(298) = .817$; $IC\ 95\% = [-0.178 ; 0.432]$; $p = .414$, n'est pas statistiquement significatif. Ce résultat ne confirme pas l'hypothèse 3c auprès de l'échantillon gabonais.

En revanche, on observe un effet positif et significatif de l'interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement sexuel et les enrichissements (H3d), $\beta = 0.424$; $R^2 = .013$; $t(298) = 2.020$; $IC\ 95\% = [0.011 ; 0.838]$; $p = .044$. Ce résultat corrobore notre hypothèse 3d. Ainsi, la relation entre le harcèlement sexuel et les enrichissements varie en fonction de la perception que les salariés ont de leur leader. La figure 45 illustre ce résultat à travers la direction de la pente de régression. En effet, on observe que la pente de la régression entre les enrichissements et le harcèlement sexuel est inclinée pour les salariés qui ont une faible perception du leadership transformatif, tandis qu'elle tend vers le haut pour la perception élevée. Cela signifie que lorsque les salariés font face aux comportements de harcèlement sexuel au travail, les enrichissements entre la vie privée et professionnelle baissent considérablement pour les

salariés qui accordent moins d'importance au leadership transformatif, ce qui n'est pas le cas pour les salariés qui accordent plus d'importance au leadership transformatif pour qui, les enrichissements tendent à augmenter.

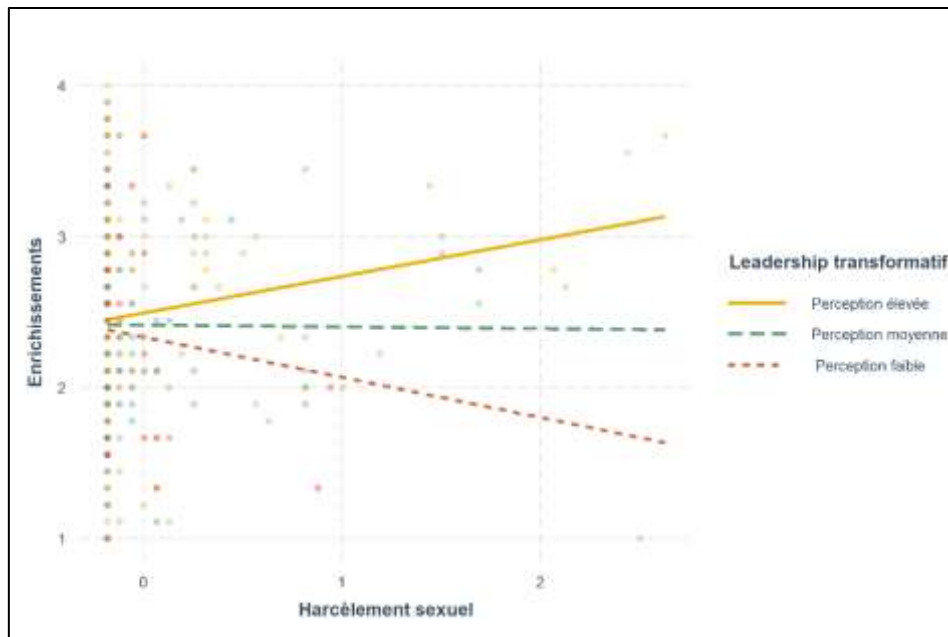


Figure 45. Interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement sexuel et les enrichissements : Gabon

4.6.4. Tests d'interaction entre les valeurs culturelles, le harcèlement et la conciliation vie privée-vie professionnelle

Nous allons ici présenter les résultats des analyses d'interaction entre les valeurs culturelles (pouvoir, collectivisme et planification), le harcèlement (moral et sexuel) et la conciliation vie privée-vie professionnelle, notamment les conflits et les enrichissements.

Interaction entre le pouvoir, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

Le résultat de l'analyse d'interaction entre le pouvoir, le harcèlement moral et les conflits (4a1), $\beta = 0.198$; $R^2 = .018$; $t(297) = 2.383$; $IC\ 95\% = [0.034 ; 0.363]$; $p = .010$, est statistiquement positif et significatif. Ce qui confirme l'hypothèse 4a1 sur l'échantillon gabonais et suggère, à cet effet, que les conflits des salariés varie en fonction du degré d'importance qu'ils accordent au pouvoir lorsqu'ils sont confrontés aux comportements de harcèlement moral au travail. En observant la figure 46, on remarque en effet que la pente de régression reliant le harcèlement moral aux conflits est plus positive pour les personnes qui

accordent plus d'importance au pouvoir, comparativement à la pente représentant les personnes qui accordent moins d'importance au pouvoir. Ce résultat nous emmène à dire que le pouvoir accentue effectivement les conflits des salariés gabonais face aux comportements de harcèlement moral, comme le suggère l'hypothèse 4a1.

De même, le résultat du test d'interaction entre le pouvoir, le harcèlement sexuel et les conflits, $\beta = 0.301$; $R^2 = .035$; $t(297) = 3.324$; $IC\ 95\% = [0.122 ; 0.479]$; $p = .001$, est positif et significatif. Ce qui confirme l'hypothèse 4b1 selon laquelle l'effet négatif du harcèlement sexuel sur les conflits serait accentué par le pouvoir. Ce qui signifie que le pouvoir accentue les conflits entre la vie privée et la vie professionnelle chez les salariés gabonais lorsqu'ils font face aux comportements de harcèlement sexuel sur leur lieu de travail. Ce résultat est illustré par la figure 47 qui montre en effet que la pente de régression entre le harcèlement sexuel et les conflits est positive pour des personnes qui accordent plus d'importance au pouvoir, tandis que celle qui représente les personnes qui accordent moins d'importance est horizontale. Ce qui signifie que les conflits entre la vie privée et la vie professionnelle dépendent des comportements de harcèlement sexuel chez les salariés gabonais, qui accordent plus d'importance au pouvoir, comparativement aux salariés qui y accordent moins d'importance. Autrement dit, pour les salariés qui accordent trop d'importance au pouvoir, leurs conflits augmentent plus lorsqu'ils sont confrontés aux comportements de harcèlement sexuel, contrairement aux salariés qui accordent peu d'importance.

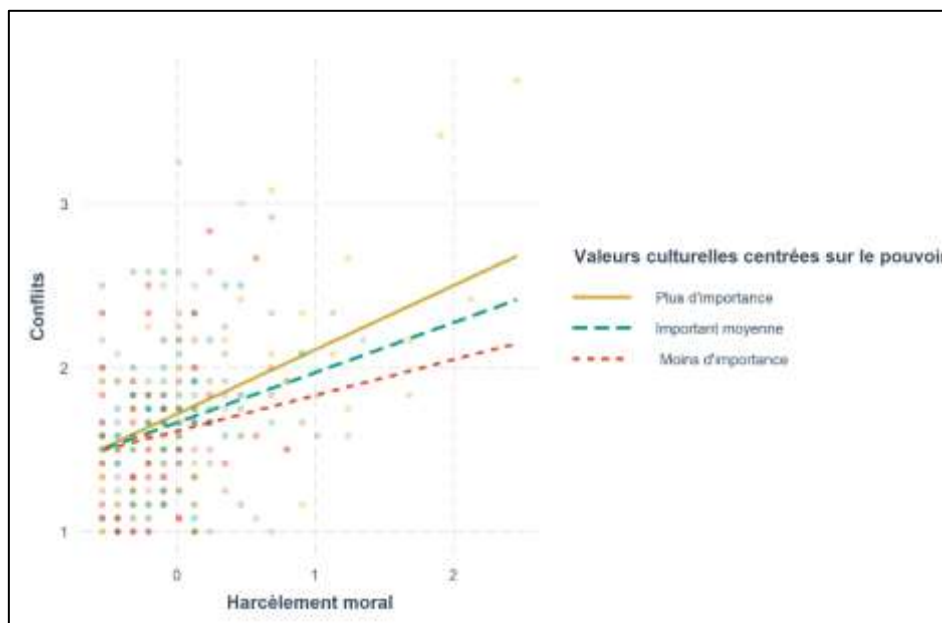


Figure 46. Interaction entre les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir, le harcèlement moral et les conflits : Gabon

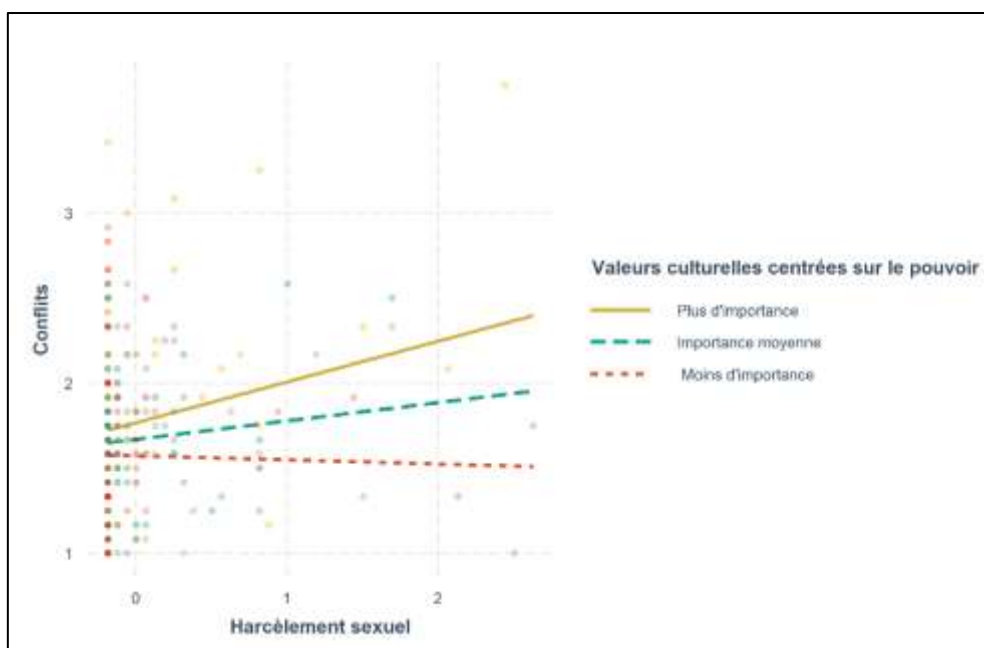


Figure 47. Interaction entre les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir, le harcèlement sexuel et les conflits : Gabon

Interaction entre le pouvoir, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Le résultat du test d'interaction effectué entre le pouvoir, le harcèlement moral et les enrichissements (H4a2), $\beta = 0.223$; $R^2 = .010$; $t(298) = 1.738$; $IC\ 95\% = [-0.029 ; 0.476]$; $p = .083$, est tendanciellement significatif. Ce résultat indique que le pouvoir a tendance à modérer l'effet du harcèlement moral sur les enrichissements, ce qui valide notre hypothèse 4a2 sur l'échantillon gabonais. Ce résultat est illustré par la figure 48 qui montre en effet cette modulation à travers la direction de la pente de régression. On remarque que la pente de régression entre les enrichissements et le harcèlement moral tend à s'incliner lorsqu'il y a moins d'importance au pouvoir, tandis que la pente tend vers le haut lorsque y a plus d'importance. Ce qui signifie que lorsque les salariés sont confrontés aux comportements de harcèlement moral, les enrichissements tendent à baisser pour ceux qui accordent moins d'importance au pouvoir. Alors que pour ceux qui accordent plus d'importance au pouvoir, leurs enrichissements tendent à augmenter.

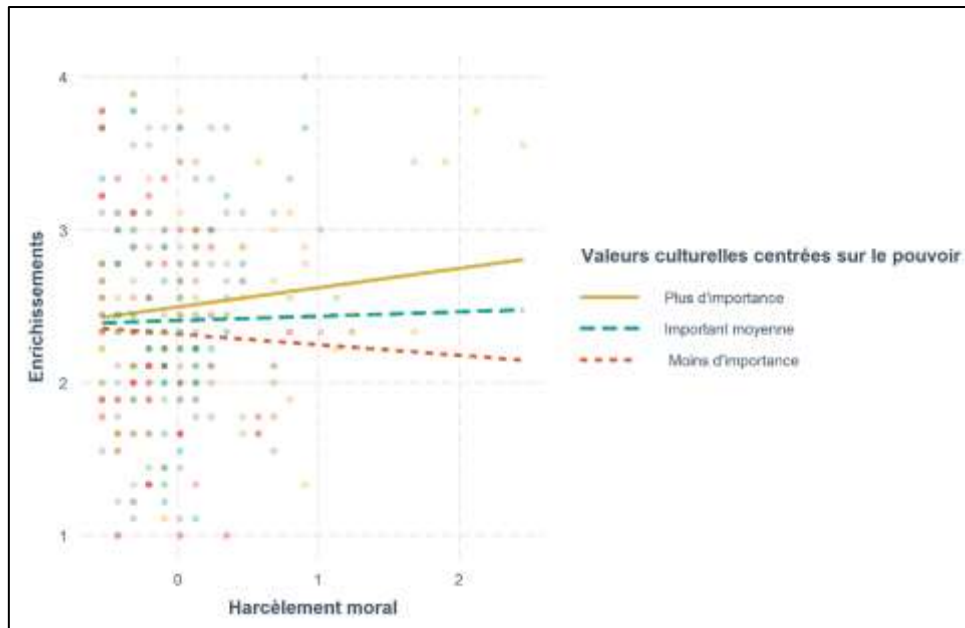


Figure 48. Interaction entre les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir, harcèlement moral et les enrichissements : Gabon

En revanche, le résultat du test d'interaction effectué entre le pouvoir, le harcèlement sexuel et les enrichissements (H4b2), $\beta = 0.086$; $R^2 = .001$; $t(298) = 0.651$; $IC\ 95\% = [-0.175 ; 0.348]$; $p = .515$, est non significatif. Par conséquent, ce résultat ne confirme pas notre hypothèse 4b2 auprès cet échantillon gabonais.

Interaction entre le collectivisme, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

Le résultat du test d'interaction entre le collectivisme, le harcèlement moral et les conflits (H4c1), $\beta = 0.133$; $R^2 = .009$; $t(297) = 1.730$; $IC\ 95\% = [-0.018 ; 0.284]$; $p = .080$ est tendanciellement significatif. Ce résultat confirme notre hypothèse 4c1 sur l'échantillon gabonais et indique que l'effet du harcèlement moral sur les conflits entre la vie privée et professionnelle des salariés gabonais a tendance à dépendre de l'importance accordée au collectivisme. Lorsque nous observons la direction de la pente d'interaction sur la figure 49, on remarque que la pente de régression représentant les salariés qui accordent plus d'importance au collectivisme est plus élevée comparativement à la pente représentant les personnes qui y accordent moins d'importance. Par conséquent, les conflits sont plus intensifiés chez les salariés qui accordent plus d'importance au collectivisme que chez les salariés qui y accordent moins d'importance.

De même, l'effet d'interaction entre le harcèlement sexuel, le collectivisme et les conflits (H4d1), $\beta = 0.280$; $R^2 = .036$; $t(296) = 3.368$; $IC\ 95\% = [0.116 ; 0.443]$; $p = .001$, est

statistiquement significatif. De ce fait, pour les salariés gabonais de notre échantillon, les conflits entre la vie privée et professionnelle face aux comportements de harcèlement sexuel s'accroissent en fonction de l'importance accordée au collectivisme. La figure 50 donne l'illustration de ce résultat en montrant l'écart entre la pente représentant les personnes qui accordent moins d'importance au collectivisme et celles qui en accordent plus. Cela indique que les conflits des salariés qui accordent plus d'importance au collectivisme sont plus intensifiés en présence des comportements de harcèlement sexuel, comparativement aux salariés qui accordent moins d'importance au collectivisme, pour qui ces conflits semblent peu intensifiés.

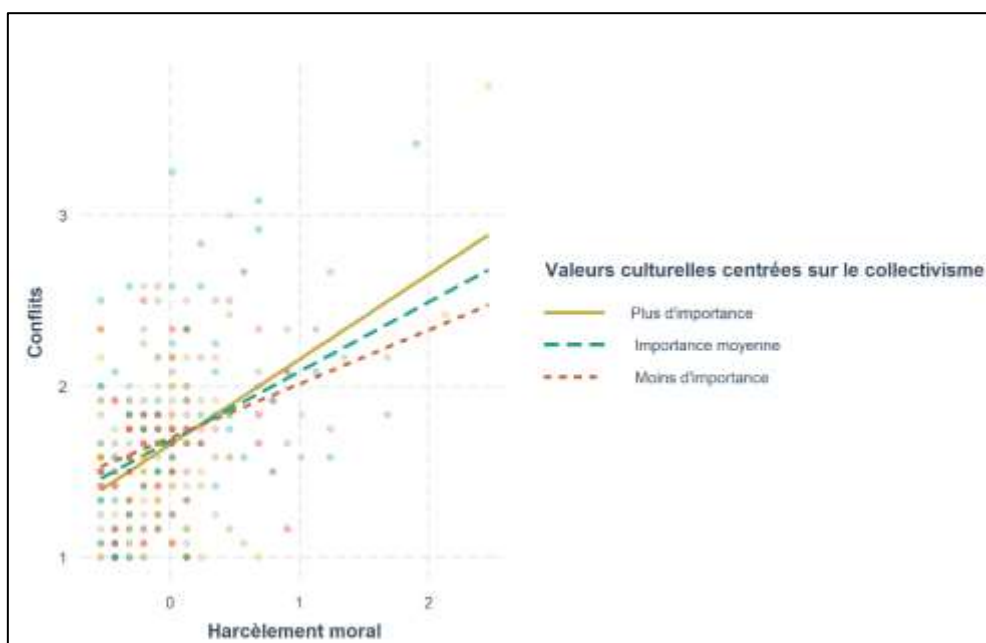


Figure 49. Interaction entre le collectivisme, le harcèlement moral et les conflits : Gabon

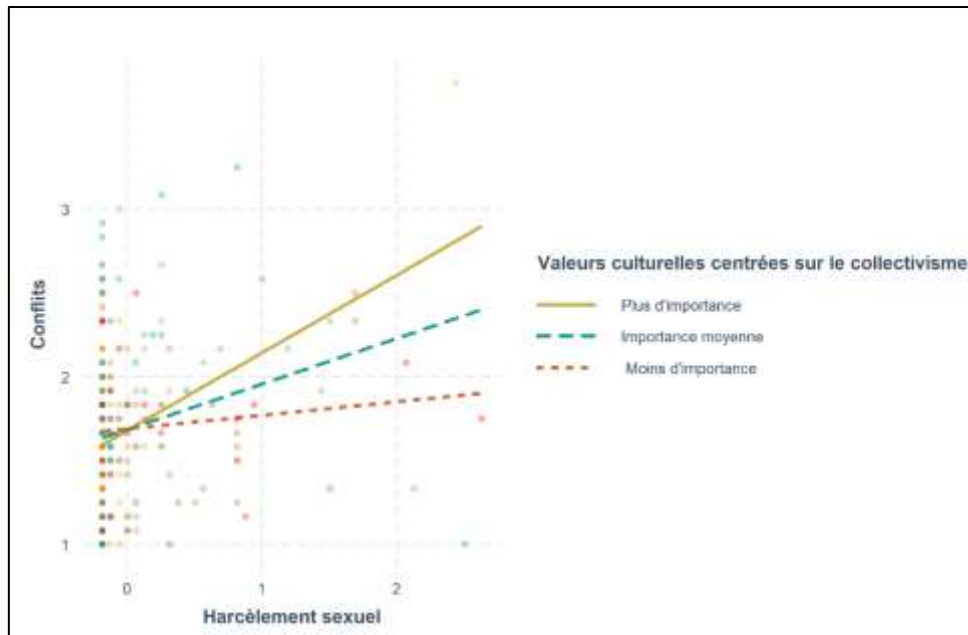


Figure 50. Interaction entre le collectivisme, le harcèlement sexuel et les conflits : Gabon

Interaction entre le collectivisme, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Le résultat de l'analyse d'interaction entre le collectivisme, le harcèlement moral et les enrichissements, $\beta = 0.027$; $R^2 = .000$; $t(298) = .236$; $IC\ 95\% = [-0.199 ; 0.254]$; $p = .813$, est non significatif. De même, le résultat de l'analyse de l'hypothèse 4d2 indique que l'effet d'interaction entre le collectivisme, le harcèlement sexuel et les enrichissements, $\beta = 0.000$; $R^2 = .000$; $t(298) = .002$; $IC\ 95\% = [-0.234 ; 0.235]$; $p = .999$, n'est pas statistiquement significatif. Ce qui ne confirme pas notre hypothèse 4c2 et 4d2 sur l'échantillon gabonais.

Interaction entre la planification, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

Le résultat de l'analyse d'interaction entre la planification, le harcèlement moral et les conflits (H4e1), $\beta = 0.039$; $R^2 = .000$; $t(297) = .372$; $IC\ 95\% = [-0.170 ; 0.250]$; $p = .710$, n'est pas statistiquement significatif. Par conséquent, ce résultat ne valide pas notre hypothèse 4e1 sur l'échantillon gabonais.

Par contre, le résultat du test d'interaction effectué sur l'hypothèse 4f1 indique que l'effet d'interaction entre la planification, le harcèlement sexuel et les conflits, $\beta = 0.387$; $R^2 = .023$; $t(296) = 2.654$; $IC\ 95\% = [0.100 ; 0.674]$; $p = .008$, est positif et significatif. Ce résultat confirme notre hypothèse et suggère que les conflits auxquels font face les salariés gabonais de notre échantillon varient en fonction de l'importance qu'ils accordent à la planification,

lorsqu'ils sont confrontés aux comportements de harcèlement sexuel. La figure 51 illustre ce résultat en termes de la direction de la pente de régression entre le harcèlement sexuel et les conflits. En effet, lorsque nous observons cette figure, on remarque que la pente représentant les salariés qui accordent plus d'importance à la planification est positive, tandis qu'elle est presque horizontale pour les salariés qui y accordent moins d'importance. Cela signifie que pour les salariés gabonais qui accordent plus d'importance à la planification, les conflits entre leur vie privée et professionnelle s'intensifient lorsqu'ils font face aux comportements de harcèlement sexuel, comparativement aux salariés qui y accordent moins d'importance et pour lesquels les conflits entre la vie privée et la vie professionnelle sont moins intensifiés.

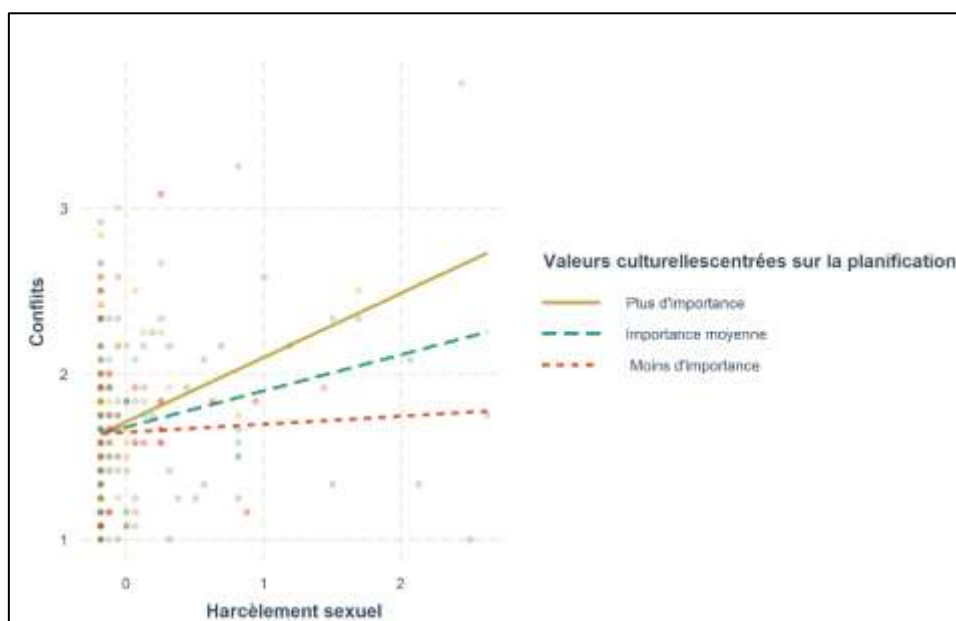


Figure 51. Interaction entre la planification, le harcèlement sexuel et les conflits : Gabon

Interaction entre la planification, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Le résultat de l'analyse de l'hypothèse 4e2 effectuée sur l'échantillon gabonais montre que l'effet d'interaction entre la planification, le harcèlement moral et les enrichissements, $\beta = 0.062$; $R^2 = .000$; $t(298) = 0.387$; $IC\ 95\% = [-0.256 ; 0.381]$; $p = .698$, n'est pas statistiquement significatif. Ce résultat ne confirme pas cette hypothèse auprès de l'échantillon gabonais. De même, le résultat de l'analyse d'interaction entre la planification, le harcèlement sexuel et les enrichissements (H4f2) montre que l'effet de cette interaction, $\beta = 0.171$; $R^2 = 0.002$; $t(298) = 0.810$; $IC\ 95\% = [-0.245 ; 0.588]$; $p = .418$, n'est pas statistiquement significatif.

4.6.5. Tests d'interaction entre les variables sociodémographiques, le harcèlement et les conflits

Nous présentons ici les résultats des analyses effectuées entre les variables sociodémographiques, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits (H5) en fonction des hypothèses formulées.

Interaction entre l'âge, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

L'hypothèse 5a1 a été testée sur l'échantillon gabonais. Ainsi, le résultat de l'analyse d'interaction entre l'âge, le harcèlement moral et les conflits, $\beta = 0.000$; $R^2 = .000$; $t(296) = .100$; $IC\ 95\% = [-0.014 ; 0.016]$; $p = .920$, est non significatif. Ce résultat ne confirme pas notre hypothèse 5a1 sur cet échantillon.

En revanche, le résultat de l'analyse d'interaction entre l'âge, le harcèlement sexuel et les conflits (H5b1), $\beta = 0.026$; $R^2 = .034$; $t(296) = 3.274$; $IC\ 95\% = [0.010 ; 0.041]$; $p = .001$, est positif et significatif. Cela voudrait dire que l'âge module le lien entre le harcèlement sexuel et les conflits vie privée-vie professionnelle chez les salariés gabonais de notre échantillon. Ce résultat confirme l'hypothèse 5b1 selon laquelle, l'effet du harcèlement sexuel sur les conflits varie en fonction de l'âge. La figure 52 illustre ce résultat à travers la direction de la pente de régression entre les conflits et le harcèlement sexuel. En effet, lorsque nous observons cette pente, nous remarquons que celle qui représente les salariés plus âgés (environ 62 ans) est plus positive que la pente qui représente les salariés moins âgés (environ 22 ans). Ce qui voudrait dire que lorsque les salariés gabonais font face aux comportements de harcèlement sexuel au travail, les conflits s'accroissent pour les salariés plus âgés contrairement aux salariés moins âgés pour qui, les conflits semblent moins s'intensifier.

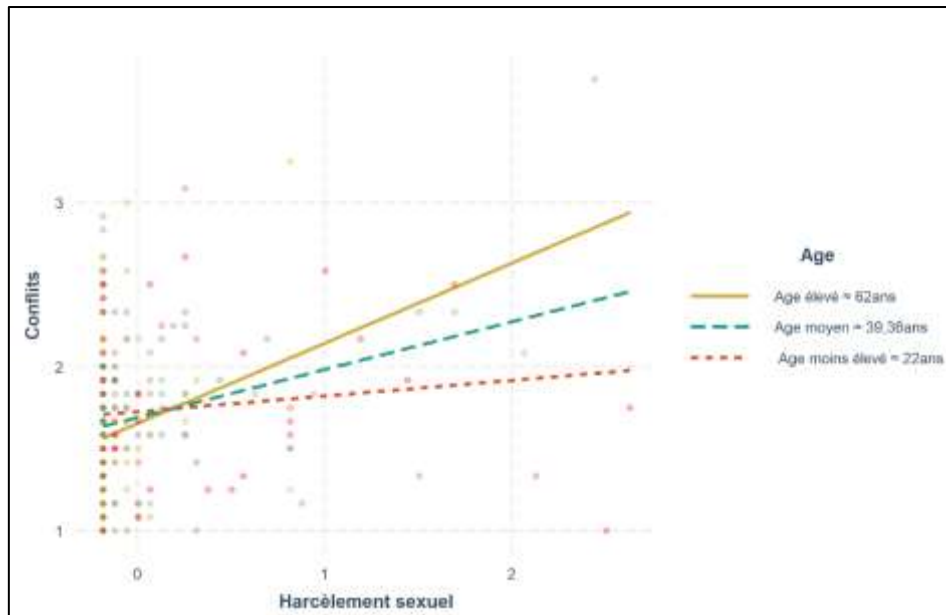


Figure 52. Interaction entre l'âge, le harcèlement sexuel et les conflits vie privée-vie professionnelle : Gabon

Interaction entre l'âge, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

L'hypothèse 5a2 a été testée sur l'échantillon gabonais. Le résultat de cette analyse montre que l'effet de l'interaction entre l'âge, le harcèlement moral et les enrichissements, $\beta = -0.00$; $R^2 = .001$; $t(298) = -.574$; $IC\ 95\% = [-0.031 ; 0.017]$; $p = .566$, n'est pas significatif. De même, l'effet d'interaction entre l'âge, le harcèlement sexuel et les enrichissements (H5b2), $\beta = 0.008$; $R^2 = .00$; $t(298) = .727$; $IC\ 95\% = [-0.014 ; 0.032]$; $p = .467$, n'est pas statistiquement significatif. Par conséquent, les hypothèses 5a2 et 5b2 ne sont pas validées auprès de cet échantillon.

Interaction entre le genre, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

Le résultat de l'analyse d'interaction entre le genre, le harcèlement moral et les conflits (5c1), $\beta = 0.103$; $R^2 = .003$; $t(296) = 1.001$; $IC\ 95\% = [-0.100 ; 0.308]$; $p = .317$, est non significatif. Ce résultat ne confirme pas notre hypothèse 5c1 sur l'échantillon gabonais.

De même, le résultat de l'analyse de l'hypothèse 5d1 montre que l'effet d'interaction entre le genre, le harcèlement sexuel et les conflits, $\beta = 0.160$; $R^2 = .005$; $t(295) = 1.318$; $IC\ 95\% = [-0.078 ; 0.399]$; $p = .188$, n'est pas statistiquement significatif. Ce résultat ne confirme pas notre hypothèse 5d1 sur l'échantillon gabonais.

Interaction entre le genre, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Le résultat de l'interaction entre le genre, le harcèlement moral et les enrichissements montre que l'effet de cette interaction, $\beta = -0.270$; $R^2 = .009$; $t(298) = -1.672$; $IC\ 95\% = [-0.589 ; 0.047]$; $p = .095$, est tendanciellement significatif. Ce qui voudrait dire que le lien entre le harcèlement moral, le genre et les enrichissements a tendance à varier selon le genre chez les salariés gabonais de cette étude, comme le suggère notre hypothèse 5c2. En effet, la figure 53 démontre, à travers la pente de régression qui relie les enrichissements au harcèlement moral, ce résultat. Nous observons en effet que la pente représentant les hommes est fortement positive, tandis que celle qui représente les femmes est horizontale. Ce qui voudrait dire que les enrichissements chez les hommes tendent à augmenter alors que ceux des femmes semblent peu dépendre des comportements de harcèlement moral au travail.

Par contre, l'effet de l'interaction entre le genre, le harcèlement sexuel et les enrichissements, $\beta = 0.097$; $R^2 = 0.001$; $t(298) = 0.556$; $IC\ 95\% = [-0.246 ; 0.440]$; $p = .578$, n'est pas statistiquement significatif. L'hypothèse 5d2 n'a donc pas été validée auprès de l'échantillon gabonais.

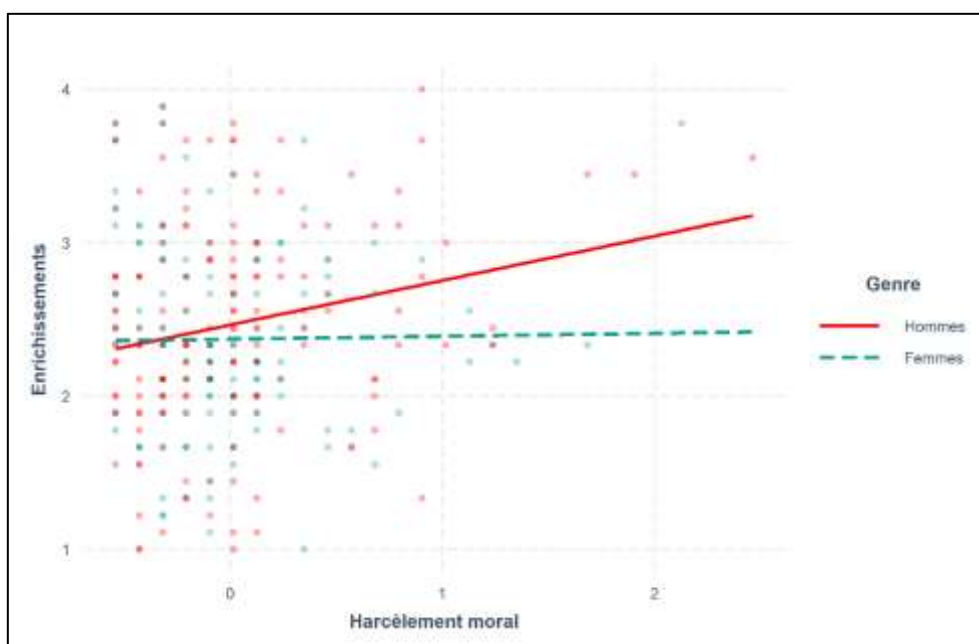


Figure 53. Interaction entre le genre, le harcèlement moral et les enrichissements vie privée-vie professionnelle: Gabon

Interaction entre l'ancienneté, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

L'hypothèse 5e1 a été analysée sur l'échantillon gabonais de notre étude. Le résultat de cette analyse montre que l'effet d'interaction entre l'ancienneté, le harcèlement moral et les

conflits, $\beta = 0.001$; $R^2 = .186$; $t(297) = 1.592$; $IC\ 95\% = [-0.000 ; 0.003]$; $p = .113$, n'est pas statistiquement significatif. Ce qui ne valide donc pas l'hypothèse 5e1 sur cet échantillon.

En revanche, le résultat de l'analyse d'interaction entre l'ancienneté, le harcèlement sexuel et les conflits (H5f1), $\beta = 0.001$; $R^2 = .013$; $t(296) = 2.043$; $IC\ 95\% = [0.000 ; 0.003]$; $p = .041$, est positif et significatif. Ce qui voudrait dire que la relation entre le harcèlement sexuel et les conflits varie en fonction de l'ancienneté chez les salariés gabonais de notre échantillon. En effet lorsque nous observons la figure 54, nous remarquons que la pente de régression reliant les conflits et le harcèlement sexuel est plus élevée chez les personnes dont l'ancienneté est plus élevée (environ 324 mois d'ancienneté) que chez les personnes qui ont moins d'ancienneté (environ 6 mois d'ancienneté). Cela voudrait dire que face aux comportements de harcèlement sexuel au travail, plus l'ancienneté des salariés est élevée, plus les conflits entre leur vie privée et leur vie professionnelle s'intensifient. Autrement dit, les conflits entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés gabonais s'intensifient au fil du temps passé dans la structure.

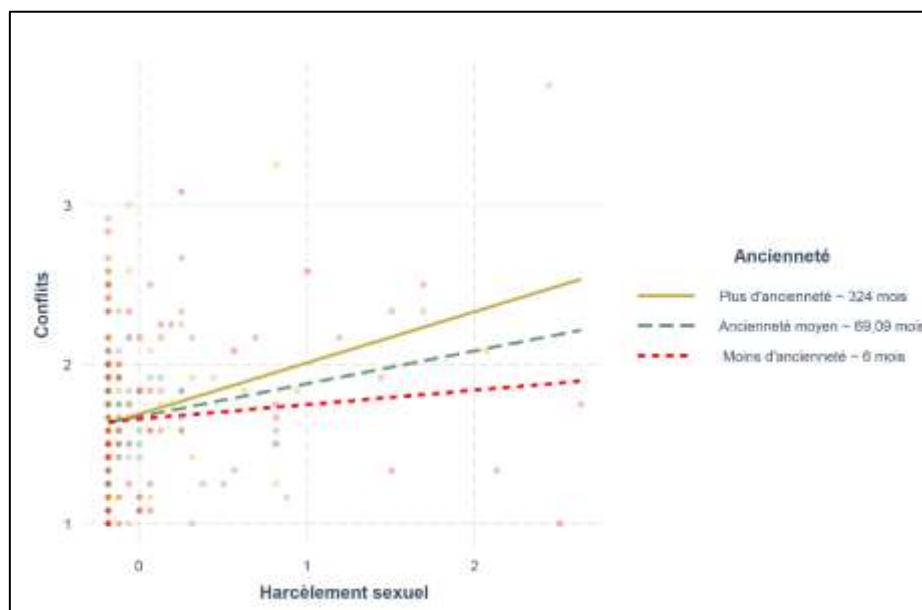


Figure 54. Interaction entre l'ancienneté, le harcèlement sexuel et les conflits vie privée-vie professionnelle : Gabon

Interaction entre l'ancienneté, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Le résultat de l'interaction de l'ancienneté et du harcèlement moral sur les enrichissements montre (He2) que l'effet de cette interaction est, $\beta = -0.000$; $R^2 = .001$; $t(298) = -0.675$; $IC\ 95\% = [-0.003 ; 0.001]$; $p = .500$, n'est pas statistiquement significatif. De même,

le résultat de l'analyse de l'interaction entre l'ancienneté, le harcèlement sexuel et les enrichissements montrent que l'effet de cette interaction, $\beta = 0.000$; $R^2 = .001$; $t(298) = 0.704$; $IC\ 95\% = [-0.001 ; 0.003]$; $p = .482$, est non significatif. Par conséquent, les hypothèses 5e2 et 5f2 ne sont pas validées au niveau de l'échantillon gabonais.

Interaction entre, le nombre d'heures de travail, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

Le résultat de l'analyse d'interaction entre le nombre d'heures de travail, le harcèlement moral et les conflits (H5g1) montre que l'effet de cette interaction, $\beta = -0.004$; $R^2 = .005$; $t(297) = -1.254$; $IC\ 95\% = [-0.012 ; 0.002]$; $p = .211$, n'est pas statistiquement significatif. Ce résultat ne confirme pas l'hypothèse 5g1 sur l'échantillon gabonais.

Il en est de même pour le résultat de l'analyse de l'hypothèse 5h1 effectuée sur cet échantillon. En effet, le résultat du test d'interaction entre le nombre d'heures de travail, le harcèlement sexuel et les conflits, $\beta = -0.004$; $R^2 = .004$; $t(295) = -1.173$; $IC\ 95\% = [-0.012 ; 0.003]$; $p = .24$, n'est pas statistiquement significatif. Par conséquent, le lien négatif entre le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits ne varie pas en fonction du nombre d'heures effectuées au travail chez les salariés gabonais de notre échantillon.

Interaction entre le nombre d'heures de travail, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

En analysant l'hypothèse 5g2 sur l'échantillon gabonais, on a observé que l'effet de l'interaction entre le nombre d'heures de travail effectué par semaine, le harcèlement moral et les enrichissements, $\beta = -0.009$; $R^2 = .008$; $t(298) = -1.614$; $IC\ 95\% = [-0.021 ; 0.002]$; $p = .107$, est non significatif. Il en est de même pour l'effet de l'interaction entre le nombre d'heures, le harcèlement sexuel et les enrichissements. En effet, le résultat de ce test est non significatif, $\beta = -0.002$; $R^2 = 0.000$; $t(298) = -0.495$; $IC\ 95\% = [-0.014 ; 0.008]$; $p = .621$. Ces deux résultats ne valident pas les hypothèses 5g2 et 5h2 au niveau de l'échantillon gabonais.

Interaction entre la charge, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

L'hypothèse 5i1 testée sur cet échantillon indique que l'effet d'interaction entre la charge, le harcèlement moral et les conflits, $\beta = -0.214$; $R^2 = .003$; $t(297) = -1.011$; $IC\ 95\% = [-0.632 ; 0.203]$; $p = .313$, est non significatif.

Par contre, le résultat de l'analyse d'interaction entre la charge, le harcèlement sexuel et les conflits (H5j1), $\beta = -0.263$; $R^2 = .010$; $t(296) = -1.763$; $IC\ 95\% = [-0.558 ; 0.030]$; $p = .078$, tendanciellement significatif. Ce qui signifie que le lien entre le harcèlement sexuel et les conflits a tendance à varier en fonction de la charge des salariés gabonais de notre échantillon. Lorsque nous observons la figure 55, nous remarquons que la pente de régression entre les conflits et le harcèlement sexuel est élevée pour les salariés qui sont sans personnes à charge, tandis qu'elle est horizontale pour les salariés qui ont déclaré avoir des personnes à leur charge. Ce qui voudrait dire que face aux comportements de harcèlement sexuel au travail, les conflits sont plus intensifiés chez les salariés qui sont sans personne à charge contrairement aux salariés qui ont des personnes à charge pour lesquels les conflits entre la vie privée et la vie professionnelle sont peu ressentis.

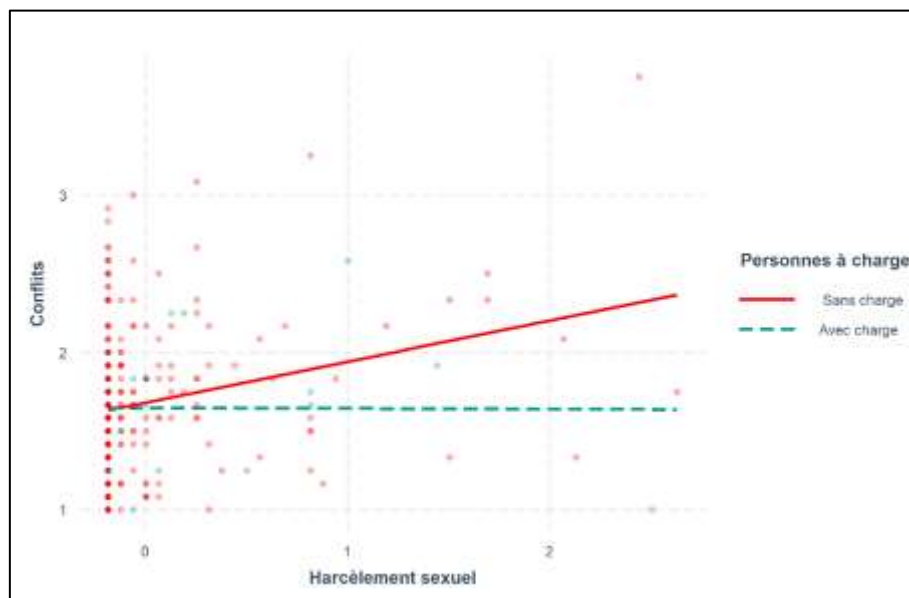


Figure 55. Interaction entre la charge, le harcèlement sexuel et les conflits vie privée-vie professionnelle : Gabon

Interactions entre la charge, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Pour ce qui est de l'analyse d'interaction entre la charge, le harcèlement moral et les enrichissements, le résultat de cette interaction, $\beta = 0.486$; $R^2 = .007$; $t(298) = 1.498$; $IC\ 95\% = [-0.152 ; 1.126]$; $p = .135$, est non significatif. De même, le résultat de l'analyse de l'interaction entre la charge, le harcèlement sexuel et les enrichissements, $\beta = -0.299$; $R^2 = .006$; $t(298) = -1.374$; $IC\ 95\% = [-0.729 ; 0.129]$; $p = .170$. Par conséquent, les hypothèses 5i2 et 5j2 ne sont pas validées.

Interaction entre la situation familiale, le harcèlement (moral et sexuel) et les conflits

Ici, nous avons effectué l'analyse de l'hypothèse 5k1 sur l'échantillon gabonais. Ainsi, le résultat de l'analyse de l'interaction entre la situation matrimoniale, le harcèlement moral et les conflits indique que l'effet de cette interaction, $\beta = -0.037$; $R^2 = .000$; $t(296) = -.338$; $IC\ 95\% = [-0.259 ; 0.183]$; $p = .736$, est non significatif. Ce qui ne confirme pas l'hypothèse 5k1 sur cet échantillon. Il en est de même pour l'analyse d'interaction entre la situation matrimoniale, le harcèlement sexuel et les conflits (H511) qui indique un résultat non significatif, $\beta = 0.180$; $R^2 = .006$; $t(295) = 1.376$; $IC\ 95\% = [-0.077 ; 0.439]$; $p = .170$. Ce qui ne valide pas notre hypothèse 5k1 sur l'échantillon gabonais.

Interaction entre la situation familiale, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Le résultat de l'analyse de l'interaction entre la situation familiale, le harcèlement moral et les enrichissements, $\beta = -0.139$; $R^2 = .002$; $t(298) = -0.793$; $IC\ 95\% = [0.486 ; 0.206]$; $p = .428$, n'est pas statistiquement significatif, tout comme le résultat de l'analyse de l'interaction entre la situation familiale, le harcèlement sexuel et les enrichissements, $\beta = -0.029$; $R^2 = .000$; $t(298) = -.156$; $IC\ 95\% = [-0.407 ; 0.347]$; $p = .876$. Ainsi, les hypothèses 5k2 et 5l2 ne sont pas validées.

Interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement moral et les conflits

Le résultat de l'analyse de l'hypothèse 5m1 sur l'échantillon gabonais montre que l'effet d'interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement moral et les conflits est non significatif, notamment pour le secteur public en comparaison au secteur parapublic et privé, $\beta = 0.204$; $R^2 = .005$; $t(295) = 1.314$; $IC\ 95\% = [-0.101 ; 0.511]$; $p = .189$, et pour le secteur privé en comparaison au secteur parapublic et parapublic, $\beta = 0.248$; $R^2 = .007$; $t(295) = 1.477$; $IC\ 95\% = [-0.082 ; 0.579]$; $p = .140$. Ce résultat ne confirme pas l'hypothèse selon laquelle, l'effet du harcèlement moral sur les conflits varie en fonction du secteur de la structure sur l'échantillon gabonais.

Par contre, on observe un effet d'interaction, $\beta = 0.392$; $R^2 = .055$; $t(295) = 2.617$; $IC\ 95\% = [0.097 ; 0.687]$; $p = .009$, positif et significatif entre le secteur de la structure, le harcèlement sexuel et les conflits, (H5n1). Ce qui voudrait dire que le lien entre le harcèlement

sexuel et les conflits dépend du secteur de la structure dans laquelle travaillent les salariés gabonais de notre échantillon. Ce résultat confirme notre hypothèse 5n1 selon laquelle l'effet du harcèlement sexuel sur les conflits varie en fonction du secteur de la structure. Ainsi, lorsque l'on observe la figure 56, on remarque que la pente de régression qui relie les conflits et le harcèlement sexuel est presque horizontale pour le secteur public tandis qu'elle est inclinée pour le secteur privé et fortement positive pour le secteur parapublic. Cela signifie que, face aux comportements de harcèlement sexuel au travail, les conflits sont peu élevés pour les salariés qui sont du secteur public, comparativement à ceux qui sont du secteur privé, pour lesquels les conflits tendent à baisser, et pour ceux du secteur parapublic, pour lesquels, au contraire, ces conflits sont fortement élevés.

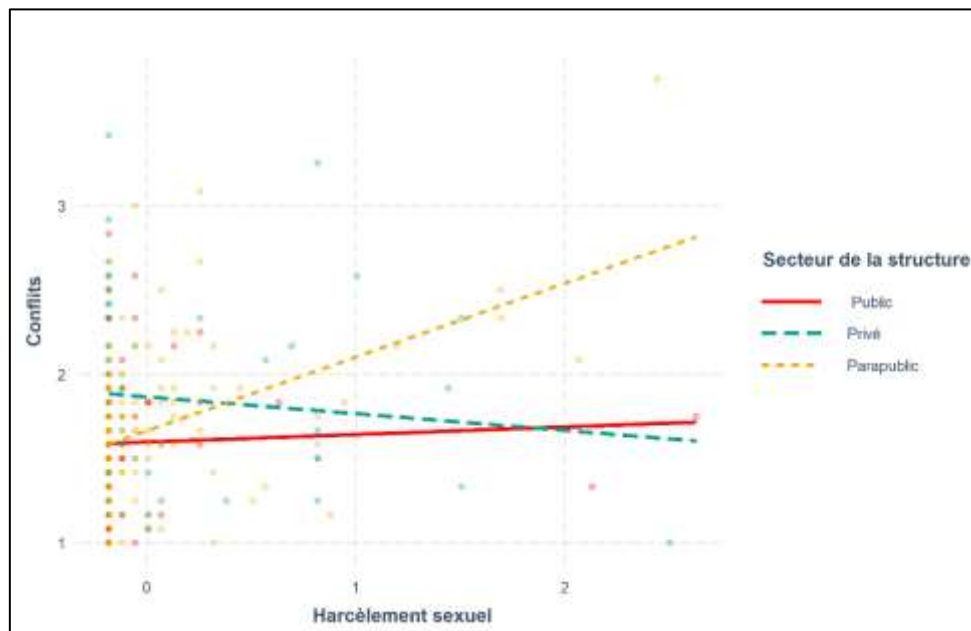


Figure 56. Interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement sexuel et les conflits vie privée-vie professionnelle : Gabon

Interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement (moral et sexuel) et les enrichissements

Le résultat du test de l'interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement moral et les enrichissements est non significatif, notamment pour le secteur public en comparaison aux secteurs parapublic et privé, $\beta = -0.312$; $R^2 = .007$; $t(296) = -1.293$; $IC\ 95\% = [-0.788 ; 0.163]$; $p = .196$, et pour le secteur privé en comparaison aux autres secteurs, $\beta = -0.118$; $R^2 = .007$; $t(296) = -.455$; $IC\ 95\% = [-0.631 ; 0.394]$; $p = .649$.

En revanche, on observe que le résultat de l'analyse de l'interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement sexuel et les enrichissements, $\beta = -0.455$; $R^2 = 0.012$; $t(296) = -1.931$; $IC\ 95\% = [-0.920 ; 0.008]$; $p = .054$, est tendanciellement significatif. Ce qui signifie que le lien entre le harcèlement sexuel et les enrichissements a tendance à varier en fonction du secteur de la structure dans laquelle les salariés travaillent, comme énoncé par notre hypothèse 5n2. Lorsque nous observons la figure 57, nous remarquons en effet que la pente de régression entre les enrichissements et le harcèlement sexuel est négative pour le secteur privé, tandis qu'elle est positive pour le secteur public et parapublic. Ce qui voudrait dire que, face aux comportements de harcèlement sexuel, les enrichissements entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés gabonais de notre échantillon, qui sont du secteur public augmentent. Il en est de même pour ceux qui sont du secteur parapublic, alors que pour les salariés qui sont du secteur privé, leurs enrichissements baissent.

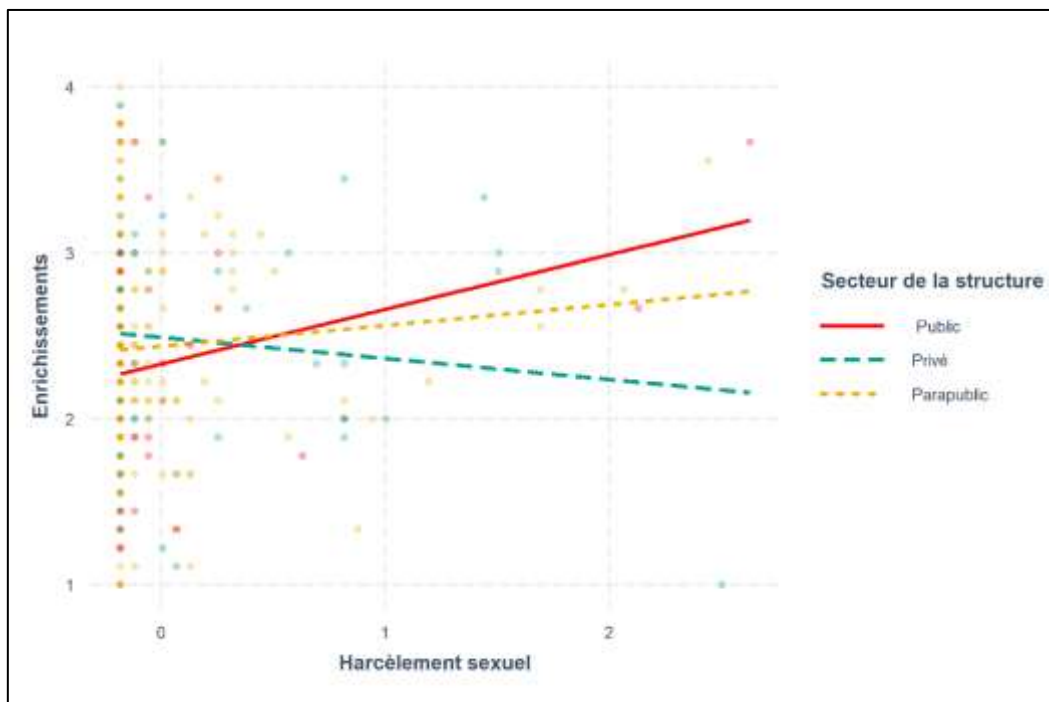


Figure 57. Interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement sexuel et les enrichissements : Gabon

4.7. Synthèse et comparaison des résultats de l'axe 2

Synthèse des résultats en lien avec les conflits⁹⁸

En résumé, cette partie était consacrée aux résultats de l'axe 2 en lien avec les conflits vie professionnelle-vie privée en France et au Gabon. Ainsi, nous avons tout d'abord effectué un test d'interaction entre le harcèlement, le soutien social et les conflits. Les résultats obtenus ont montré que le harcèlement moral (H1a) et sexuel (H1b) augmentent les conflits chez les salariés gabonais, de même que le harcèlement moral augmente les conflits chez les salariés français. Ces résultats ont également montré que le soutien du supérieur hiérarchique diminue les effets du harcèlement moral (H2a) et sexuel (H2b) sur les conflits chez les salariés gabonais, ce qui n'a pas été démontré sur l'échantillon français. Par ailleurs, les résultats ont montré que le soutien des collègues atténue les effets du harcèlement moral (H2c) et sexuel (H2d) sur les conflits chez les salariés gabonais. De même que chez les salariés français, on a observé que le soutien des collègues faisait baisser l'effet du harcèlement moral sur les conflits.

Ensuite nous avons effectué les analyses de l'hypothèse 3. Les résultats des analyses d'interaction entre le harcèlement moral et sexuel, le leadership et les conflits ont montré que le leadership transformatif atténue l'effet du harcèlement moral sur les conflits (H3a) chez les salariés français de notre échantillon, cela n'a pas été démontré sur l'échantillon gabonais. Ces résultats n'ont pas validé l'hypothèse 3b au niveau de l'échantillon français et gabonais.

Puis, nous avons effectué un test d'interaction entre le harcèlement (moral et sexuel), les valeurs culturelles et les conflits (H4). Les résultats de ce test ont montré que toutes les hypothèses en lien avec le harcèlement sexuel (H4b1, H4d1 et H4f1) ont été validées au niveau de nos deux échantillons français et gabonais. Cependant, on a observé que les hypothèses 4a1 et 4c1 sont validées⁹⁹ au niveau de l'échantillon gabonais. De même, l'hypothèse 4e1 a été validée¹⁰⁰ au niveau de l'échantillon français.

Nous avons également effectué l'analyse de d'interaction entre le harcèlement (moral et sexuel), le soutien social (soutien du supérieur et des collègues) et les enrichissements. Les hypothèses 1c et 1d ont été validées au niveau de nos deux échantillons. Ce qui signifie que le harcèlement moral et sexuel affecte les enrichissements chez les salariés français et gabonais.

⁹⁸ Il s'agit ici des résultats des analyses d'hypothèses en lien uniquement avec « les conflits » comme variable dépendante.

⁹⁹ Ces deux hypothèses 4a1 et 4c1 n'ont pas été confirmées au niveau de l'échantillon français.

¹⁰⁰ Cette hypothèse 4d1 n'a pas été confirmée sur l'échantillon gabonais.

Cependant, toutes les hypothèses 2 (2e, 2f, 2g et 2h) n'ont pas été validées au niveau de l'échantillon français. Par contre, les hypothèses 2f et 2h ont été validées sur l'échantillon gabonais.

En enfin, les hypothèses 5 ont été testées sur l'échantillon français et gabonais. Les résultats de ces tests ont montré que sur 14 hypothèses qui en découlent, seulement 5 ont été validées. Les résultats ont en effet validé l'hypothèse 5n1 au niveau des deux échantillons français et gabonais. Les hypothèses 5b1, 5f1 et 5j1 ont été validées sur l'échantillon gabonais et l'hypothèse 5d1 au niveau de l'échantillon français.

Tableau 33.

Résultats des hypothèses de l'axe 2 en lien avec les conflits

Hypothèses	Résultats	
	France	Gabon
Effets principaux Hypothèses 1		
H1a : Le harcèlement moral augmente le manque de conciliation (les conflits).	$b = .493^{***}$	$b = .398^{***}$
H1b : Le harcèlement sexuel augmente le manque de conciliation (les conflits).	<i>n.s</i>	$b = .187^{***}$
Hypothèses d'interaction		
Hypothèses 2		
H2a : L'effet négatif du harcèlement moral sur les conflits est atténué par le soutien du supérieur hiérarchique.	<i>n.s</i>	$b = .144^*$
H2b : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur les conflits est atténué par le soutien du supérieur hiérarchique.	<i>n.s</i>	$b = .209^*$
H2c : L'effet négatif du harcèlement moral sur les conflits est atténué par le soutien des collègues.	$b = .120(t)$	<i>n.s</i>
H2d : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur les conflits est atténué par le soutien des collègues.	<i>n.s</i>	$b = .319^{**}$
Hypothèses 3		
H3a : L'effet négatif du harcèlement moral sur les conflits est atténué par le leadership transformatif.	$b = .134(t)$	<i>n.s</i>
H3b : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur les conflits est atténué par le leadership transformatif.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>

Hypothèses 4

H4a1 : L'effet négatif du harcèlement moral sur les conflits est accentué par les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir.	<i>n.s</i>	$b = .198^{**}$
H4b1 : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur les conflits est accentué par les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir.	$b = .255^{**}$	$b = .301^{***}$
H4c1 : L'effet négatif du harcèlement moral sur les conflits est accentué par les valeurs culturelles centrées sur le collectivisme.	<i>n.s</i>	$b = .133^*$
H4d1 : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur les conflits est accentué par les valeurs culturelles centrées sur le collectivisme.	$b = -.233^*$	$b = .280^{***}$
H4e1 : L'effet négatif du harcèlement moral sur les conflits est atténué par les valeurs culturelles centrées sur la planification.	$b = -.153^*$	<i>n.s</i>
H4f1 : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur les conflits est atténué par les valeurs culturelles centrées sur la planification.	$b = -.303^*$	$b = .387^{**}$

Hypothèses 5

H5a1 : L'effet négatif du harcèlement moral sur les conflits varie en fonction de l'âge.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5b1 : L'effet du harcèlement sexuel sur les conflits varie en fonction de l'âge.	<i>n.s</i>	$b = .026^{***}$
H5c1 : L'effet du harcèlement moral sur les conflits varie en fonction du genre.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5d1 : L'effet du harcèlement sexuel sur les conflits varie en fonction du genre.	$b = .546^{***}$	<i>n.s</i>
H45e1 : L'effet du harcèlement moral sur les conflits varie en fonction de l'ancienneté.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5f1 : L'effet du harcèlement sexuel sur les conflits varie en fonction de l'ancienneté.	<i>n.s</i>	$b = .001^*$
H5g1 : L'effet du harcèlement moral sur les conflits varie en fonction des heures de travail.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5h1 : L'effet du harcèlement sexuel sur les conflits varie en fonction des heures de travail.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5i1 : L'effet du harcèlement moral sur les conflits varie en fonction de la charge.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5j1 : L'effet du harcèlement sexuel sur les conflits varie en fonction de la charge.	<i>n.s</i>	$b = -.263^*$
H5k1 : L'effet du harcèlement moral sur les conflits varie en fonction de la situation familiale.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5l1 : L'effet du harcèlement sexuel sur les conflits varie en fonction de la situation familiale.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5m1 : L'effet du harcèlement moral sur les conflits varie en fonction du secteur de la structure.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5n1 : L'effet du harcèlement sexuel sur les conflits varie en fonction du secteur de la structure.	$b = .576^*$	$b = .392^{**}$

*Notes : n.s = non significatif, (t) = résultat tendanciellement significatif ; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$*

Ainsi, après avoir présenté la synthèse des résultats des analyses d'hypothèses avec les conflits comme variable dépendante, nous allons maintenant présenter la synthèse des résultats des analyses avec pour variable dépendante les enrichissements qui constituent la deuxième dimension de l'échelle de la conciliation vie privée-vie professionnelle dans cette étude, et qui renvoie aux effets positifs de la vie privée sur la vie professionnelle, d'une part, et de la vie professionnelle sur la vie privée, d'autre part.

Synthèse des résultats en lien avec les enrichissements¹⁰¹

Le deuxième axe de cette étude a également mis en évidence les résultats des analyses en lien avec les enrichissements entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Ainsi, nous avons effectué l'analyse de l'interaction entre le harcèlement (moral et sexuel), le soutien social (soutien du supérieur et des collègues) et les enrichissements. Les hypothèses 1c et 1d ont été validées au niveau de nos deux échantillons. Ce qui signifie que le harcèlement moral et sexuel affecte les enrichissements chez les salariés français et gabonais. Cependant, toutes les hypothèses 2 (2e, 2f, 2g et 2h) n'ont pas été validées au niveau de l'échantillon français. Par contre, les hypothèses 2f et 2h ont été validées sur l'échantillon gabonais. Ensuite, l'hypothèse 3 a été testée sur l'échantillon français et sur l'échantillon gabonais. Les résultats de cette analyse ont montré que sur les 2 hypothèses, une seule a été validée. En effet, les résultats indiquent que l'hypothèse 3c n'a pas été validée au niveau de nos deux échantillons, et l'hypothèse 3d a été validée en France et au Gabon. Ainsi, le leadership transformatif atténue l'effet négatif du harcèlement sexuel sur les enrichissements chez les salariés français et gabonais de notre étude. Concernant les hypothèses en lien avec les valeurs culturelles, sur les 6 hypothèses testées, 3 ont été validées. L'hypothèse 4a2 a été validée au niveau de nos deux échantillons français et gabonais. Cependant, les hypothèses 4e2 et 4f2 ont été validées en France, ce qui n'a pas été le cas au Gabon. Par contre, les hypothèses 4b2, 4c2 et 4d2 n'ont été validées ni en France ni au Gabon. Et enfin, nous avons testé 14 hypothèses dans cette rubrique. Les hypothèses 5a2, 5b2, 5e2, 5g2, 5h2, 5i2, 5j2, 5k2, 5l2 et 5m2 n'ont pas été validées sur les deux échantillons. En revanche, les hypothèses 5c2 et 5n2 ont été validées sur les deux échantillons. Les hypothèses 5d2 et 5f2 quant à elles n'ont été validées qu'en France.

¹⁰¹ Dans cette partie, il est question des résultats des analyses d'hypothèses en lien uniquement avec « les enrichissements » en tant que variable dépendante.

Tableau 34.

Résultats des hypothèses de l'axe 2 en lien avec les enrichissements

Hypothèses	Résultats	
	France	Gabon
Effets principaux Hypothèses 1		
H1c : Le harcèlement moral diminue les enrichissements.	$b = .278^{**}$	$b = .189^*$
H1d : Le harcèlement sexuel diminue les enrichissements.	$b = .254^*$	$b = .167(t)$
Hypothèses d'interaction		
Hypothèses 2		
H2e : L'effet négatif du harcèlement moral sur les enrichissements est atténué par le soutien du supérieur hiérarchique.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H2f : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur les enrichissements est atténué par le soutien du supérieur hiérarchique.	<i>n.s</i>	$b = .268(t)$
H2g : L'effet négatif du harcèlement moral sur les enrichissements est atténué par le soutien des collègues.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H2h : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur les enrichissements est atténué par le soutien des collègues.	<i>n.s</i>	$b = .318^*$
Hypothèses 3		
H3c : L'effet négatif du harcèlement moral sur les enrichissements est atténué par le leadership transformatif.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H3d : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur les enrichissements est atténué par le leadership transformatif.	$b = -.326(t)$	$b = .424^*$
Hypothèses 4		
H4a2 : L'effet négatif du harcèlement moral sur les enrichissements est accentué par les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir.	$b = .351^{**}$	$b = .223(t)$
H4b2 : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur les enrichissements est accentué par les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H4c2 : L'effet négatif du harcèlement moral sur les enrichissements est accentué par les valeurs culturelles centrées sur le collectivisme	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H4d2 : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur les enrichissements est accentué par les valeurs culturelles centrées sur le collectivisme	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H4e2 : L'effet négatif du harcèlement moral sur les enrichissements est atténué par les valeurs culturelles centrées sur la planification.	$b = -.258^*$	<i>n.s</i>

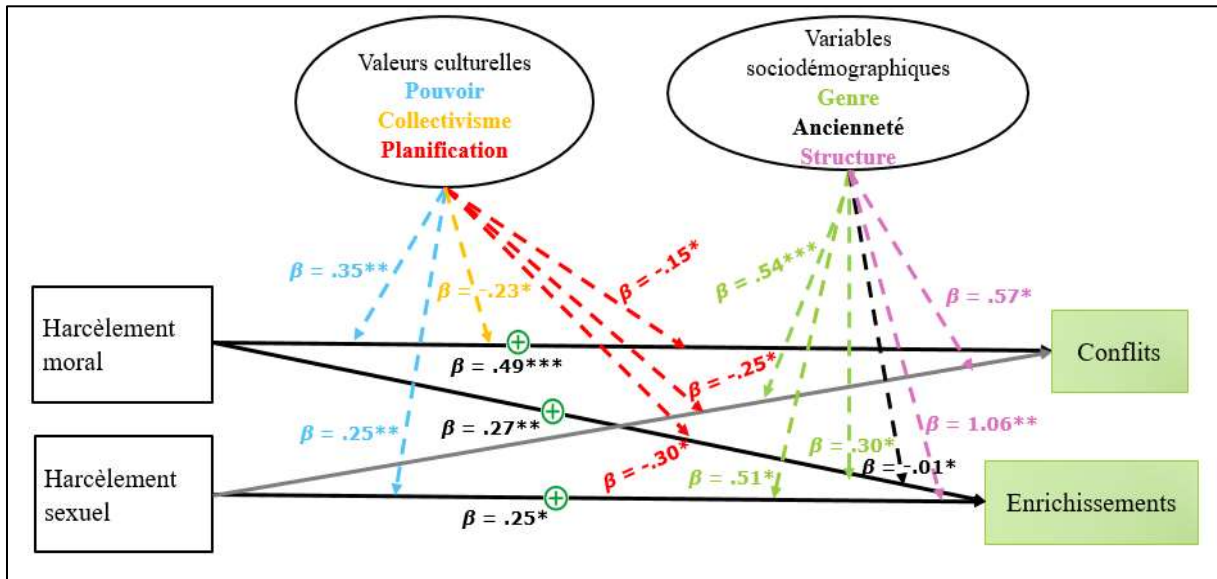
H4f2 : L'effet négatif du harcèlement sexuel sur les enrichissements est atténué par les valeurs culturelles centrées sur la planification.	$b = -.301(t)$	<i>n.s</i>
--	----------------	------------

Hypothèses 5

H5a2 : L'effet négatif du harcèlement moral sur les enrichissements varie en fonction de l'âge.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5b2 : L'effet du harcèlement sexuel sur les enrichissements varie en fonction de l'âge.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5c2 : L'effet du harcèlement moral sur les enrichissements varie en fonction du genre.	$b = .307^*$	$b = .270(t)$
H5d2 : L'effet du harcèlement sexuel sur les enrichissements varie en fonction du genre.	$b = .518^*$	<i>n.s</i>
H5e2 : L'effet du harcèlement moral sur les enrichissements varie en fonction de l'ancienneté.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5f2 : L'effet du harcèlement sexuel sur les enrichissements varie en fonction de l'ancienneté.	$b = -.017^*$	<i>n.s</i>
H5g2 : L'effet du harcèlement moral sur les enrichissements varie en fonction du nombre d'heures de travail.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5h2 : L'effet du harcèlement sexuel sur les enrichissements varie en fonction du nombre d'heures de travail.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5i2 : L'effet du harcèlement moral sur les enrichissements varie en fonction de la charge.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5j2 : L'effet du harcèlement sexuel sur les enrichissements varie en fonction de la charge.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5k2 : L'effet du harcèlement moral sur les enrichissements varie en fonction de la situation familiale.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5l2 : L'effet du harcèlement sexuel sur les enrichissements varie en fonction de la situation familiale.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5m2 : L'effet du harcèlement moral sur les enrichissements varie en fonction du secteur de la structure.	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>
H5n2 : L'effet du harcèlement sexuel sur les enrichissements varie en fonction du secteur de la structure.	$b = 1.060^{**}$	$b = -.455(t)$

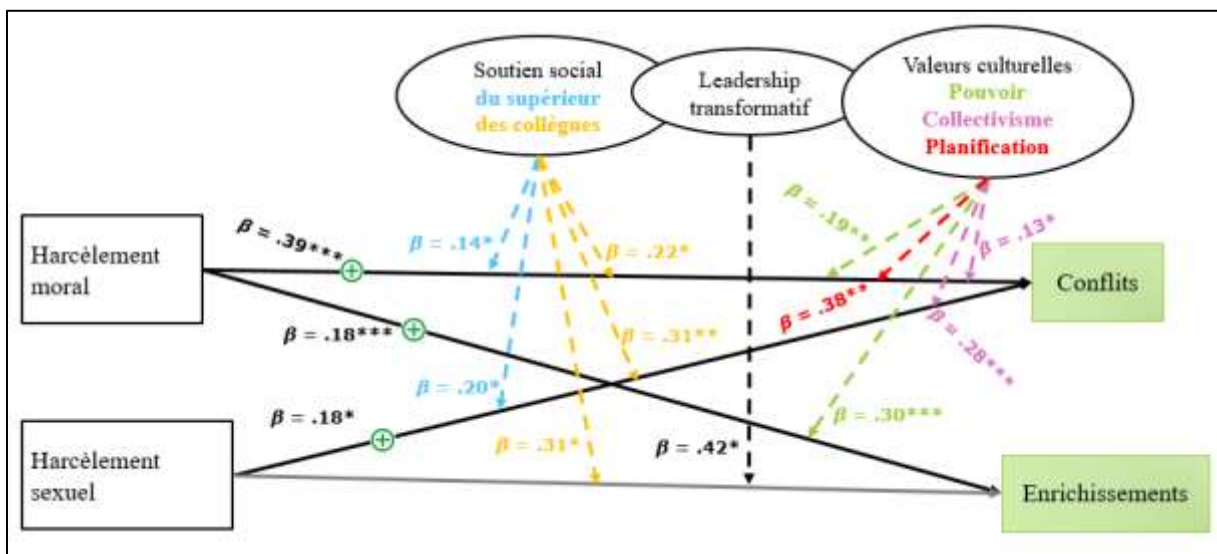
*Notes : n.s = non significatif ; (t) = résultat tendanciellement significatif ; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$*

Synthèse comparée des résultats significatifs de l'axe 2 : France vs Gabon



* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Figure 58. Synthèse des résultats de l'axe 2 – France



* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Figure 59. Synthèse des résultats de l'axe 2 – Gabon

Les deux figures ci-dessus, présentent les résultats significatifs de l'échantillon français (Cf. figure 57) et de l'échantillon gabonais (Cf. figure 58). Ainsi, nous observons que le harcèlement moral est positivement lié à la conciliation vie privée-vie professionnelle, notamment aux conflits et aux enrichissements dans les deux contextes de l'étude (français et

gabonais). Par contre concernant le harcèlement sexuel, on observe qu'il est positivement lié aux enrichissements pour l'échantillon français et aux conflits pour l'échantillon gabonais. S'agissant des variables d'interaction, on remarque que les valeurs culturelles (pouvoir, collectivisme et planification) et les variables sociodémographiques (genre, ancienneté et structure) modèrent les effets du harcèlement (moral et sexuel) sur les conflits et sur les enrichissements en France. Tandis qu'au Gabon, en plus des valeurs culturelles, le soutien social (du supérieur et des collègues) et le leadership modèrent également ces effets.

5. Discussion

Harcèlement et conciliation vie privée-vie professionnelle

La conciliation vie privée-vie professionnelle ou l'interface travail-faïlle renvoie à un processus d'interaction entre les aspects de la vie privée, familiale et ceux de la vie professionnelle (Van Hooff et al., 2006). Cependant, le harcèlement au travail est susceptible d'occasionner le stress, l'anxiété, l'épuisement émotionnel et mental chez les salariés. Ces facteurs ne favorisent pas ainsi la capacité à concilier les responsabilités professionnelles et familiale et, cela augmente ou même engendre les situations de conflit en faisant baisser l'enrichissement entre la vie au travail et la vie privée. C'est dans cette optique que se focalise l'axe 2 de notre étude 2. Nous avons de ce fait effectué une analyse de régression multiple recherchant, d'une part, les liens entre le harcèlement moral, le harcèlement sexuel et le conflit, et d'autre part, les liens entre le harcèlement moral, le harcèlement sexuel et l'enrichissement. Ces analyses ont été effectuées autant sur l'échantillon gabonais que sur l'échantillon français.

Ainsi, les résultats ont confirmé l'hypothèse selon laquelle le harcèlement moral accentue le manque de conciliation entre la vie privée/familiale et la vie professionnelle (H1a), aussi bien pour l'échantillon français que gabonais. Idem pour l'hypothèse selon laquelle le harcèlement sexuel augmente le conflit (H1b). La confirmation de cette hypothèse 1b, en France et au Gabon, ne s'est pas révélée confirmée lors de l'analyse de régression, mais plutôt lors de l'analyse d'interaction avec le score centré de la variable prédictrice, le harcèlement moral.

Concernant l'hypothèse selon laquelle le harcèlement moral diminue l'enrichissement vie privée-vie professionnelle (H1c), elle a été confirmée sur l'échantillon français lors de l'analyse de régression tandis qu'avec l'échantillon gabonais, la confirmation s'est faite lors de

la deuxième phase d'analyse (analyse d'interaction). Quant à l'hypothèse stipulant que le harcèlement sexuel diminue l'enrichissement (H1d), elle a été confirmée lors de la deuxième phase d'analyse pour les deux échantillons français et gabonais. En effet, les résultats significatifs ou non de ces analyses nous ont conduite à penser que certains biais et/ou facteurs pourraient influencer les résultats de l'effet du harcèlement moral et sexuel sur le conflit, de même que les résultats de l'effet du harcèlement sexuel sur l'enrichissement, aussi bien en France qu'au Gabon. Ainsi, en effectuant les analyses d'interaction sur l'effet du harcèlement moral et sexuel sur le conflit et l'enrichissement, il s'avère que les résultats sont confirmés. Et ces résultats sont cohérents avec les recherches qui soutiennent que les salariés ne trouvent pas de temps pour équilibrer la vie professionnelle et la vie personnelle à cause des exigences et les pressions inhérentes à leur travail (Kalpana & Kiran, 2014). De plus, ces résultats confirment certaines recherches ayant montré que le harcèlement cause des troubles du sommeil et cela entraîne le manque de concentration de façon générale et plus particulièrement au travail et à la maison (Van Hooff et al., 2006).

Effets d'interaction

Les résultats issus de nos analyses d'interactions ne confirment pas toutes les hypothèses émises dans cet axe. En effet, concernant les analyses des effets d'interaction sur la relation entre le harcèlement (moral et sexuel) et le conflit, seulement 8 hypothèses sur 26 ont été confirmées en France et 13 au Gabon.

Concernant les hypothèses en lien avec le conflit, il s'agit pour l'échantillon français, d'une part, des hypothèses auxquelles on s'attendait, à savoir d'une part, que l'effet négatif du harcèlement moral sur le conflit soit atténué par le soutien des collègues (H2c), le leadership (H3a), et accentué par les valeurs culturelles centrées sur la planification (H4e1) ; et d'autre part, des hypothèses selon lesquelles l'effet négatif du harcèlement sexuel soit accentué par les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir (H4b1), le collectivisme (H4d1), la planification (H4f1) et atténué par le leadership (H3b). De même que l'hypothèse selon laquelle l'effet du harcèlement sexuel sur le conflit varie en fonction du genre (H5d1).

Et pour l'échantillon gabonais, concernant toutes les hypothèses en lien avec le soutien social, notamment les hypothèses auxquelles on s'attendait, d'une part, à ce que l'effet négatif du harcèlement moral (H2a) et du harcèlement sexuel (H2b) sur le conflit soit atténué par le soutien du supérieur hiérarchique. Et, d'autre part, les hypothèses selon lesquelles l'effet négatif

du harcèlement moral (H2c) et du harcèlement sexuel (H2d) sur le conflit soit atténué par le soutien des collègues. A cela s'ajoutent les hypothèses selon lesquelles on s'attendait à ce que l'effet négatif du harcèlement moral (H4a) et sexuel (H4b) sur le conflit soit atténué par les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir. De même que l'effet négatif du harcèlement moral (H4c1) et sexuel (H4d1) sur le conflit soit accentué par les valeurs culturelles centrées sur le collectivisme et que l'hypothèse selon laquelle l'effet négatif du harcèlement moral sur le conflit soit accentué par les valeurs culturelles centrées sur la planification (H4e1). On a également observé que les résultats confirment les hypothèses selon lesquelles l'effet négatif du harcèlement sexuel sur le conflit varie en fonction de l'âge (H5b1), l'ancienneté (H5f1), la charge (H5j1), et sur le secteur de la structure (H5n1).

S'agissant des hypothèses en lien avec l'enrichissement, en France les résultats en ont confirmé 8 et au Gabon 6. En France, il s'agit des hypothèses auxquelles on s'attendait à savoir que l'effet négatif du harcèlement moral sur l'enrichissement soit accentué par les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir (H4a2), la planification (H4e2), d'une part, et que l'effet négatif du harcèlement sexuel soit accentué par la planification (H4f2). Il s'agit également des hypothèses auxquelles on s'attendait, à savoir que l'effet négatif du harcèlement sexuel soit atténué par le leadership (H3d), l'effet du harcèlement moral (H5c2) et sexuel (H5d2) sur l'enrichissement varie en fonction du genre et enfin les hypothèses selon lesquelles on s'attendait à ce que l'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'enrichissement varie en fonction de l'ancienneté (H5f2) et du secteur de la structure (H5n2).

Quant aux 6 hypothèses confirmées auprès de l'échantillon gabonais, ce sont entre autres les hypothèses auxquelles on s'attendait à savoir que l'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'enrichissement soit atténué par le soutien du supérieur hiérarchique (H2f) et des collègues (H2h). De même pour les hypothèses auxquelles on s'attendait à savoir que l'effet négatif du harcèlement moral sur l'enrichissement soit accentué par les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir (H4a1), l'effet négatif du harcèlement sexuel sur l'enrichissement soit atténué par le leadership (H3d), l'effet négatif du harcèlement moral sur l'enrichissement varie en fonction du genre (H5d2).

L'ensemble de ces résultats confirment les études qui ont exploré l'importance du soutien social tant en matière de harcèlement au travail que pour la perception de conflits et d'enrichissements vie professionnelle-vie familiale (e.g., Valcour et al., 2011). En effet, ces résultats vont dans le même sens que ceux de Ballesteros Leiva et al. (2016) qui ont montré que

le soutien de l'organisation et celui de la famille permettaient de réduire les conflits perçus entre la vie professionnelle et la vie privée. Ces résultats avaient également montré que le soutien des collègues permettait d'augmenter la perception d'enrichissements entre ces deux sphères de vie. Ainsi, l'absence de soutien ou la perception d'un faible soutien de la hiérarchie et des collègues augmente les conflits entre la vie privée et la vie professionnelle. Tandis qu'un fort soutien social améliore la perception selon laquelle le travail enrichit la vie personnelle (Ballesteros Leiva et al., 2016).

De plus, nos résultats corroborent des recherches qui ont montré l'influence du leadership et de la culture dans le processus de réduction de l'intensité du harcèlement au travail (Maamri et al., 2020). En effet, de nombreux chercheurs considèrent que les facteurs organisationnels et culturels permettent d'expliquer l'intensité du harcèlement (e.g., Esserdi et al., 2021, 2022). On compte parmi ces facteurs organisationnels, le soutien social et le leadership. Ces facteurs, selon lesquels le développement du harcèlement relève des actions managériales, ont également été abordés par Faulx et al. (2009). Dans ce même ordre d'idée, Bourgeois et al. (2016) soulignent que le mode de management de certaines entreprises pourrait favoriser l'apparition des comportements de harcèlement au travail. Si un leadership de style laisser-faire, autoritaire ou autocratique serait à l'origine du développement de comportements de harcèlement au travail (Desrumaux-Zagrodnicki et al., 2004 ; Poilpot-Rocaboy, 2010), d'autres par contre favoriseraient le bien-être des employés, par exemple le leadership transformationnel (Bass, 1985).

Ces résultats traduisent le fait que les normes de pouvoirs et de genre pourraient favoriser les comportements de harcèlement au travail. En effet, certaines normes culturelles pourraient influencer la perception du pouvoir et de l'autorité dans le contexte professionnel. Cela est donc susceptible de créer un environnement dans lequel les comportements de harcèlement, souvent liés au pouvoir, vont se produire. De plus, le harcèlement constitue un sujet tabou dans certaines cultures, ce qui pourrait décourager les personnes victimes de dénoncer ces comportements par crainte de représailles ou d'être mal comprises ou jugées. Ces résultats peuvent également expliquer l'influence de la hiérarchisation sociale, en ce sens que les cultures dans lesquelles l'accent est mis sur la hiérarchie rendent les employés plus

vulnérables face au harcèlement vertical descendant¹⁰², puisque le fait de remettre en question l'autorité peut être mal perçu.

Conclusion : limites, perspectives et implications pratiques

Les conséquences du harcèlement sont connues. On note par exemple le stress et l'anxiété, la baisse de productivité, l'absentéisme et les retards, l'épuisement professionnel, etc. A cela s'ajoute le défi de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée dans une société qui se modifie et évolue rapidement. La conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle devient de plus en plus une question prédominante puisque dans la société actuelle, les salariés font face aux multiples responsabilités professionnelles qui, parfois, ne sont pas compatibles avec les responsabilités familiales. C'est dans cette perspective que nous avons inscrit l'axe 2 de cette étude 2 qui avait pour objectif d'évaluer les effets du harcèlement moral et sexuel sur la conciliation vie privée-vie professionnelle, en intégrant le soutien social, le leadership, les valeurs culturelles et les variables sociodémographiques.

Toutes les hypothèses de cet axe n'ont pas été validées ; néanmoins, les résultats significatifs ont montré dans l'ensemble de la population que le harcèlement moral et le harcèlement sexuel accentuent les conflits entre la vie privée et la vie professionnelle aussi bien pour les salariés français que gabonais de notre échantillon. Ces résultats ont également montré que le harcèlement moral et sexuel diminue les enrichissements entre la vie professionnelle et la vie privée des salariés en France et au Gabon. De plus, le soutien social et le leadership ont été perçus comme des facteurs permettant d'atténuer les effets du harcèlement moral et sexuel sur les conflits et sur les enrichissements vie personnelle-vie professionnelle. Enfin, nos résultats ont montré que les valeurs culturelles accentuent les effets négatifs du harcèlement moral et sexuel sur ces mêmes conflits et enrichissements.

Limites et perspectives

Cette étude, bien que montrant plusieurs résultats intéressants, ne demeure pas sans limites. Premièrement les futures recherches devraient tenir compte du soutien hors travail, notamment le soutien de la famille qui réduirait l'effet des conflits entre la vie professionnelle

¹⁰² Nous rappelons que le harcèlement vertical ascendant renvoie au type de harcèlement provenant du/des supérieurs hiérarchiques

et la vie privée des salariés (Ballesteros Leiva et al., 2016). La deuxième limite est inhérente aux outils, notamment l’outil de mesure du harcèlement sexuel, qui résulte des témoignages des femmes uniquement. Ces témoignages concernent les expériences des femmes harcelées sexuellement. Cependant, ces expériences racontées par des femmes ne sont forcément pas les mêmes que celles des hommes. Il serait pertinent d’utiliser ou de construire un outil qui tienne compte des expériences des hommes et des femmes face aux comportements de harcèlement. Nous rappelons également que notre population d’étude est majoritairement composée de personnes n’ayant jamais fait face aux comportements de harcèlement, et cela constitue une limite car le rapport vis-à-vis des effets du harcèlement sur la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée n’est pas le même.

Implications pratiques

La conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale/privée est capitale dans le processus de bien-être au travail, mais aussi de la satisfaction et de la performance au travail. Elle participe à la création d’un environnement de travail sain et productif. Les entreprises à travers la gestion des ressources humaines, devraient veiller à cela afin d’attirer et de retenir des employés engagés et motivés. Pour ce faire, ils devront mettre en place des politiques et programmes visant à réduire le développement des risques psychosociaux tels que le harcèlement au travail (Pereira, 2013). Compte tenu du rôle important du leadership dans la réduction de l’intensité des effets du harcèlement sur les conflits et les enrichissements, les entreprises devraient mettre en place des styles de leadership favorables à l’épanouissement des salariés (Di Fabio & Peiró, 2018). En effet, les dirigeants et gestionnaires devraient être de bons exemples, et être des modèles auprès des employés afin de promouvoir un environnement de travail sain et respectueux. Ils devraient également montrer l’exemple en intervenant rapidement en cas de comportements hostiles. De plus, le soutien social, comme le souligne Collange et al. (2015) est « une variable essentielle dans l’étude du stress, du burn-out et des phénomènes associés » (p. 323).. Les organisations devraient mettre en place des politiques claires qui visent à interdire de façon rigoureuse les comportements de tout type de harcèlement. Elles devront également définir les sanctions encourues pour toute personne qui serait auteur de ce type de comportements.

Discussion générale

Cette recherche avait pour objectif principal d'évaluer les effets du harcèlement moral et sexuel sur l'employabilité d'une part, et sur la conciliation vie privée-vie professionnelle, d'autre part. Elle visait également à évaluer le rôle modérateur du soutien social, du leadership, des valeurs culturelles et des variables sociodémographiques. Pour atteindre cet objectif, avec pour appui la littérature sur les études convoquant les concepts inclus dans cette recherche et les éventuels liens entre eux, nous avons formulé plusieurs hypothèses générales constituant deux groupes d'hypothèses, à savoir les hypothèses des effets directs et les hypothèses d'interaction. Bien avant cela, une étude exploratoire a permis de préciser les types de harcèlement sur lesquels nous allons travailler pour la suite de cette recherche.

L'étude 1 portait sur la perception du harcèlement au travail chez les salariés français et gabonais et a montré qu'il n'y avait pas de différences en termes d'expressions et mots utilisés chez les salariés français et gabonais en ce qui concerne le harcèlement au travail. Ce résultat n'est pas étonnant dans la mesure où la France et le Gabon ont une langue nationale commune, le français. De plus, les textes de loi gabonais sont très similaires aux textes de loi français. Cela justifie l'utilisation des mots et expressions similaires. Néanmoins, on observe que les mots et expressions des salariés gabonais font plus référence aux comportements liés au harcèlement sexuel que moral. Tandis que chez les salariés français de cet échantillon, ces mots et expressions renvoient plus au harcèlement moral. Ce qui indique que les salariés gabonais font plus face aux comportements de harcèlement sexuel au travail, et les salariés français sont plus exposés aux comportements de harcèlement moral que sexuel. Cette étude nous a permis de prendre en compte ces deux types de harcèlement pour la suite de notre étude visant une comparaison des contextes de travail français et gabonais. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Maamri et al. (2020) selon lesquels les situations de harcèlement peuvent varier d'un pays à un autre, et l'aspect culturel et social constitue un élément fondamental dans la compréhension et l'interprétation du phénomène de harcèlement au travail.

Les résultats de l'étude 2 ont montré tout d'abord des différences relatives à l'expérience de harcèlement chez les salariés français et gabonais. Concernant la question en lien avec la victimisation, les résultats ont montré que les salariés gabonais de notre échantillon étaient plus exposés au harcèlement moral et sexuel comparativement aux salariés français. Concernant le fait d'être témoin, on n'a observé aucune différence entre les salariés français et gabonais pour le harcèlement moral. En revanche, il y avait plus de participants au Gabon qu'en France en ce

qui concerne le fait d'être témoin de comportement de harcèlement sexuel. Et, concernant le fait d'avoir harcelé d'autres personnes, on a observé qu'il y a un peu plus de participants français que gabonais.

Effets du harcèlement moral et sexuel sur l'employabilité : Rôle modérateur du soutien social, du leadership, des valeurs culturelles et des variables sociodémographiques

Les résultats ont montré que le soutien de la hiérarchie avait un effet positif sur l'employabilité en France. Ce même résultat a été observé au Gabon, en plus du soutien des collègues.

Ces résultats montrent toute l'importance du soutien au travail pour le développement de l'employabilité. En effet, des études antérieures ont montré que le soutien favorise le développement de l'employabilité (Essaber & Said, 2018). De même, ces résultats ont montré que le leadership transformatif, en plus d'avoir un effet positif et significatif sur l'employabilité, atténue l'effet négatif du harcèlement moral sur l'employabilité des salariés français. Parallèlement au Gabon, on observe que le leadership transformatif influence positivement et significativement l'employabilité de salariés. Ces résultats indiquent l'importance du leadership dans le processus de développement de l'employabilité des salariés français et gabonais. De plus, il constitue un facteur essentiel pour réduire les effets négatifs du harcèlement au travail.

Concernant les valeurs culturelles, les résultats ont montré que l'effet négatif du harcèlement moral est accentué par les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir au Gabon. Par ailleurs, on observe que les valeurs culturelles centrées sur la planification influencent positivement l'employabilité en France et au Gabon. Ces résultats montrent que certaines valeurs culturelles, notamment la planification ou l'orientation à long terme, favorisent le développement de l'employabilité. En effet, la planification nécessite une bonne gestion du temps et de l'organisation qui sont deux compétences essentielles au travail. Cela permet aux salariés de respecter les délais, de prioriser les tâches et de travailler de manière efficace. Ainsi, les cultures qui encouragent la planification contribuent au renforcement de l'employabilité des salariés et ce, malgré le risque de harcèlement.

Pour ce qui est des caractéristiques sociodémographiques, nos résultats ont indiqué que l'effet du harcèlement moral sur l'employabilité a tendance à varier en fonction de l'âge au Gabon. L'employabilité des plus jeunes est plus affectée que celle des plus âgés. On a aussi

observé que l'effet du harcèlement sexuel sur l'employabilité varie en fonction du genre et du niveau de formation au Gabon. Ainsi, le harcèlement sexuel affecte négativement l'employabilité des femmes et des personnes dont le niveau de formation est moins élevé. En France par contre, on a observé que c'est l'ancienneté qui module l'effet négatif du harcèlement moral et sexuel sur l'employabilité. Ainsi, le harcèlement moral et sexuel affecte plus l'employabilité des salariés moins anciens.

Effets du harcèlement moral et sexuel sur les conflits et les enrichissements entre la vie professionnelle et la vie privée/familiale : Rôle modérateur du soutien social, du leadership, des valeurs culturelles et des variables sociodémographiques

Les résultats de l'axe 2 de cette étude ont montré que le harcèlement moral et sexuel augmente les conflits et diminuent les enrichissements vie au travail-vie hors travail chez les salariés français, de même que chez les salariés gabonais. Concernant le soutien social, on a observé que le soutien social des collègues atténue l'effet du harcèlement moral sur les conflits. Tandis qu'au Gabon, il s'agit des deux formes de soutien (du manager et des collègues). Ainsi, le soutien du supérieur hiérarchique et des collègues atténue l'effet du harcèlement moral et sexuel sur les conflits. De plus, le soutien du supérieur hiérarchique et des collègues atténue l'effet négatif du harcèlement sexuel sur les enrichissements chez les salariés gabonais. Quant au rôle du leadership, les résultats ont montré que le leadership influence significativement l'effet du harcèlement moral sur les conflits chez les salariés français. Parallèlement, le leadership influence significativement l'effet du harcèlement sexuel sur les enrichissements chez les salariés français et gabonais. Ces résultats attestent que les facteurs organisationnels permettent de comprendre et d'expliquer le phénomène de harcèlement au travail (Esserdi et al., 2022), notamment le soutien social et le leadership (Carroll et al., 2012 ; Zaitseva, 2026). Concernant le soutien social, nos résultats corroborent également les résultats de l'étude de Ballesteros Leiva et al. (2016) qui ont montré que, d'une part, le soutien de l'organisation réduit les conflits perçus, et d'autre part, le soutien des collègues augmente l'enrichissement perçu entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Pour ce qui est du leadership, Zaitseva et Chaudat (2016) l'ont identifié comme l'un des facteurs organisationnels susceptibles d'influencer le harcèlement au travail.

Quant aux valeurs culturelles, les résultats indiquent que les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir et sur le collectivisme accentuent l'effet du harcèlement moral et sexuel sur les

conflits chez les salariés gabonais. On a également observé que les valeurs culturelles centrées sur la planification influencent significativement l'effet du harcèlement sexuel sur les conflits. Comparativement aux salariés français pour lesquels on a observé que les valeurs culturelles centrées sur la planification influencent plutôt l'effet du harcèlement moral sur les conflits. De plus, comme chez les salariés gabonais, les résultats indiquent que les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir et sur la planification influencent significativement l'effet du harcèlement sexuel sur les conflits chez les salariés français. Parallèlement, ces résultats ont montré que les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir accentuent l'effet du harcèlement moral sur les enrichissements chez les salariés français et gabonais. De plus, on observe chez les salariés français que les valeurs culturelles centrées sur la planification influencent significativement l'effet du harcèlement moral et sexuel sur les enrichissements. Ces résultats vont dans le même que certains résultats des études antérieures. Par exemple les résultats de Esserdi et al. (2021) ont montré que l'acceptation des valeurs culturelles, notamment de la distance hiérarchique, diminue les effets du harcèlement. Ces auteurs expliquent que lorsque les salariés acceptent la distance hiérarchique, ils prennent du recul dans leur relation au travail, notamment avec le supérieur. Ce recul constitue une sorte de protection qui évite tout conflit avec le supérieur. Nos résultats attestent que les facteurs culturels permettent d'expliquer et de comprendre le phénomène de harcèlement, mais aussi ses effets et son intensité (Esserdi et al., 2022).

Et enfin, s'agissant des variables sociodémographiques, les résultats ont montré que l'effet du harcèlement sexuel sur les conflits et sur les enrichissements varie en fonction du genre en France. De même, le genre module aussi l'effet du harcèlement moral sur les enrichissements, tant chez les salariés français que gabonais. Concernant l'âge, les résultats ont indiqué que l'effet du harcèlement sexuel sur les conflits dépend de l'âge uniquement chez les salariés gabonais. De plus, s'agissant de l'ancienneté, les résultats ont montré que l'effet du harcèlement sexuel sur les conflits varie en fonction de l'ancienneté des salariés au Gabon, tandis qu'en France, l'ancienneté modère plutôt le lien entre le harcèlement sexuel et les enrichissements. Par conséquent, au Gabon, les conflits entre la vie professionnelle et la vie privée s'accroissent lorsque les salariés sont moins anciens dans la structure. Tandis qu'en France, il y a une baisse des enrichissements entre la vie professionnelle et la vie privée chez les salariés moins anciens dans la structure. Si ces enrichissements baissent, cela voudrait dire que les salariés auront de moins en moins la possibilité d'équilibrer les deux sphères de leur vie, ce qui va faire naître un conflit entre la vie professionnelle et la vie privée. Ces résultats

vont à l'encontre de ceux de Bouville et Campoy (2012) qui minimisent l'influence de certains facteurs individuels sur le harcèlement, notamment le sexe, l'âge et l'ancienneté.

En somme, les résultats en lien avec les caractéristiques personnelles et sociodémographiques comme variables modératrices corroborent les résultats de la médiation modérée de Mansour et Commeiras (2015) qui ont montré que les caractéristiques individuelles constituent des variables modératrices.

Limites et perspectives générales

- *Limites inhérentes au choix des outils*

Nous avons utilisé les outils qui ont tous fait l'objet d'une validation par les auteurs sauf l'échelle de mesure du harcèlement sexuel. Néanmoins, ils peuvent rencontrer des limites du fait qu'ils n'ont pas été validés dans le contexte propre à nos participants. Par exemple, l'échelle du harcèlement sexuel que nous avons utilisée, non seulement n'a pas fait l'objet d'une validation scientifique, mais est issue des témoignages des femmes uniquement. Or, nous avons aussi les participants hommes. Il serait donc plus pertinent d'exploiter un outil de harcèlement sexuel qui prenne en compte les expériences vécues par les hommes. Il serait également important de tenir compte de la perception de chaque population lorsqu'il s'agit d'aborder les questions de harcèlement parce que les facteurs culturels ont un impact considérable sur la gestion même du harcèlement. De plus, l'échelle mesurant les valeurs culturelles que nous avons utilisée a fait l'objet d'une validation auprès des étudiants et non des salariés. Ajouté à cela, étant donné que l'échelle a été validée auprès d'un échantillon canadien et que la culture est une notion qui apparaît comme « un construit social spécifique à chaque groupe d'individus » (Boussougou-Moussavou, 2018, p. 19), cela pourrait aussi constituer une limite à notre recherche, car les valeurs culturelles diffèrent d'un pays à un autre et d'un peuple à un autre. Il serait donc plus pertinent pour les futures recherches de contextualiser cet outil avant de l'exploiter. L'échelle de l'employabilité que nous avons utilisée a fait l'objet d'une traduction et d'une validation en langue française auprès d'un échantillon peu varié et réduit, issu d'une seule organisation. Il serait peut-être peu adapté à notre étude. Des futures recherches devraient non seulement envisager une validation auprès d'une vaste population, mais aussi tenir compte des deux dimensions de l'employabilité de façon distincte lors des analyses afin de voir laquelle de ces dimensions sera plus affectée par le harcèlement moral et/ou sexuel au travail. En termes de mesure du soutien social, notre étude s'est limitée au soutien des collègues

et du supérieur hiérarchique. Cependant, il serait intéressant d'explorer d'autres sources de soutien, notamment le soutien hors travail tel que le soutien de la famille, des amis, etc.

- ***Limites en lien avec les analyses***

Nous avons effectué les analyses de régression et d'interaction pour tester nos hypothèses. Cependant, il serait certainement plus pertinent, pour des futures recherches, d'effectuer d'autres types d'analyses, notamment les analyses de médiation pour voir les effets indirects du harcèlement sur l'employabilité et sur la conciliation vie privée-vie professionnelle. De plus, des analyses beaucoup plus poussées, notamment des analyses consacrées aux modèles robustes, à savoir des analyses par équations structurelles, pourraient également s'avérer plus pertinents. Par ailleurs, la population de notre étude 2 est majoritairement composée des personnes ayant déclaré n'avoir jamais été victimes de comportements de harcèlement moral (87,9% contre 12,1% en France et 79,5% contre 20,5% au Gabon) et sexuel (97,4% contre 2,6% en France et 86,8% contre 13,2% au Gabon). Cela constitue à n'en point douter une limite dans la mesure où ce résultat pourrait indiquer que ces participants ne sont pas concernés par le phénomène de harcèlement et donc ne pourraient percevoir les conséquences de ce phénomène de la même manière que les personnes victimes. Les futures recherches devraient tenir compte de cela en effectuant les analyses séparément afin de voir s'il y a des différences entre les personnes victimes et les non victimes. Cela permettrait de sensibiliser les deux catégories de personnes. Il serait également intéressant pour les futures recherches d'effectuer les analyses confirmatoires en séparant les échantillons dans le cadre d'une étude dont les données sont issues des échantillons différents (Joly-Burra et al., 2021 ; Meredith & Teresi, 2006).

- ***Limites en lien avec l'échantillon***

Une autre limite est inhérente à la représentativité des participants entre les secteurs. On remarque en effet qu'en France, la majorité exerce au sein des structures privées (62,1%), 35% au public et seulement 2% au parapublic. Tandis qu'au Gabon, la majorité travaille dans le secteur public (64,2%), 19,5% au privé et 16,2% au parapublic. Cette inégale répartition de la population selon les secteurs entre la France et le Gabon pourrait constituer une limite, car les réalités du secteur privé face au harcèlement ne sont pas les mêmes dans le secteur public et/ou parapublic.

- ***Limite en lien avec le mode de recueil de données***

La limite inhérente au mode de recueil de données est liée aux biais que peuvent avoir les questionnaires auto-rapportés. En effet, le fait de laisser les participants remplir le questionnaire sans notre intervention ou notre présence peut biaiser les réponses car certaines personnes peuvent ne pas être concentrées lors de la passation ou peuvent faire des pauses et cela pourrait les distraire. Ajouté à cela, nos données ont été recueillies suivant deux modes de recueil, en ligne et en version papier. La version papier nous a permis d'être en contact avec les participants, et de contrôler la bonne démarche de la passation de données. Cependant en ligne, les participants étaient seuls face au questionnaire et avaient un temps requis pour y répondre. De plus, au Gabon, la majorité des participants ont davantage opté pour la version papier du questionnaire (95%) que la version en ligne (5%). Tandis qu'en France, plus de personnes ont opté pour le questionnaire en ligne (88,2%) qu'en version papier (11%). Cela pourrait certainement constituer un biais. Une autre limite est liée à l'analyse de la question relative au nombre de personnes à charge. Nous sommes consciente qu'avoir une ou deux personnes à charge ou avoir plus de 3 personnes à charge n'est pas la même réalité en termes de richesses mais aussi de conflits vie professionnelle-vie personnelle que cela pourrait engendrer. Mais compte tenu du fait que le nombre de personnes à charge de nos participants était très éloigné les uns des autres et non équilibré, nous avons jugé bon de créer deux groupes, notamment le groupe n'ayant aucune personne à charge et le groupe ayant au moins une personne à charge afin de faciliter les analyses. Compte tenu de ces limites, nous tenons à souligner que l'échantillon de cette recherche n'est pas représentatif des populations française et gabonaise, et que les résultats ne peuvent faire l'objet d'une généralisation.

Implications pratiques

Bien que nous soyons consciente des limites inhérentes à cette recherche, elle pourrait intéresser de nombreux acteurs, notamment les chercheurs, les gestionnaires de ressources humaines, etc. Cette recherche contribue à l'enrichissement de la littérature autour des concepts de harcèlement, de soutien social, de leadership, des valeurs culturelles mais aussi de l'influence des variables sociodémographiques aussi bien en France qu'au Gabon. Elle permettra également aux organisations et aux pouvoirs publics de mesurer la gravité et la dangerosité des conséquences du harcèlement sur l'employabilité des salariés, et sur la conciliation entre la vie

privée et la vie professionnelle. Elle pourrait permettre d'offrir des pistes visant la mise en place de politiques de prévention et de lutte contre les comportements hostiles au travail. Cette recherche pourrait également permettre aux dirigeants d'entreprises d'encourager les styles de leadership capables de favoriser le bien-être des salariés et de mettre en place des programmes de soutien social au travail pour atténuer les effets négatifs des situations de stress. En effet, il est crucial pour les employeurs de reconnaître et de prévenir le harcèlement au travail en mettant en place des politiques et des procédures efficaces de prévention et de gestion des conflits, ainsi qu'en promouvant un environnement de travail sain, respectueux et bienveillant. Par exemple sensibiliser les employés sur la dangerosité et les conséquences du harcèlement au travail et sur leur rôle en matière de soutien social, étant donné qu'il est essentiel d'offrir un soutien adéquat aux victimes de harcèlement.

Conclusion générale

Le milieu professionnel, souvent considéré comme un lieu de croissance personnelle et de développement de carrière, peut cependant être entaché par une réalité inquiétante où peut régner du harcèlement. Dans cette recherche, nous avons examiné différentes formes de harcèlement au travail en mettant en évidence les conséquences du harcèlement moral et sexuel sur l'employabilité des salariés, et sur la conciliation entre les sphères de la vie professionnelle et privée. Ainsi, les conclusions de cette recherche nous conduisent à souligner l'importance du soutien social et du leadership tant dans l'étude du harcèlement, de l'employabilité que dans l'équilibre entre la vie privée et professionnelle des salariés. Comme l'ont souligné Maamri et al. (2020), l'aspect culturel joue un rôle crucial dans la gestion du harcèlement au travail. Ainsi, il est également important de tenir compte des valeurs culturelles. Il est important de non seulement reconnaître, mais surtout de comprendre l'influence de la variable culturelle et sociale dans le processus de harcèlement, et ses conséquences afin de mettre en place les politiques et programmes de prévention du harcèlement au travail. Ces programmes et politiques doivent être efficaces et adaptés à la réalité de chaque contexte et milieu professionnel. Cela va favoriser la qualité de vie au travail et permettre aux employés de mieux concilier vie professionnelle-vie personnelle.

En somme, les résultats de ce travail de thèse suscitent des questions aussi bien théoriques que pratiques. De façon pratique, l'objet de ce travail de thèse a consisté à apporter, sur la base des résultats obtenus, notre modeste contribution, aux organisations et aux managers français et gabonais, dans l'amélioration des conditions de travail. Il est donc question de tenir compte de la présence et de l'ampleur des situations de harcèlement sur les lieux de travail en France et au Gabon. Mais aussi, de son impact sur la santé, l'employabilité et sur l'interface travail-famille des salariés.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, E. A., Darj, E., Wijewardene, K., & Infanti, J. J. (2019). Perceptions on the sexual harassment of female nurses in a state hospital in Sri Lanka: A qualitative study. *Global Health Action*, 12(1), 1560587. <https://doi.org/10.1080/16549716.2018.1560587>.
- Adler, N. J. (2002). *Dimensions internationales du comportement organisationnel*. (4ème Ed) OH : Sud-Ouest.
- Agence France-Presse. (2018). *L'Australie lance une enquête nationale sur le harcèlement au travail-Madame Figaro*. Le figaro. <http://madame.lefigaro.fr/societe/en-australie-une-enquete-sur-le-harcelement-au-travail-sur-fond-d-200618-149339>. Consulté le 6 mai 2019.
- Alihanga, M. (1976). *Structures communautaires traditionnelles et perspectives coopératives dans la société altogovéenne (Gabon)*. Université pontificale grégorienne.
- Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2015). Meta-analysis of work–family conflict mean differences: Does national context matter? *Journal of Vocational Behavior*, 90, 90-100. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.006>
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Armstrong-Stassen, M. A., & Schlosser, F. (2008). Benefits of a Supportive Development Climate for Older Workers. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2954252>
- Arnaud, B. & Mellet, É. (2019). Outil 47. Développer le soutien social. In B. Arnaud & É. Mellet (Dir), *La boîte à outils de la psychologie positive au travail* (pp. 148-149). Dunod.
- Arnold, J. (1990). Predictors of career commitment: A test of three theoretical models. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 285-302. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(90\)90046-5](https://doi.org/10.1016/0001-8791(90)90046-5)
- Ashford, S. J., & Taylor, M. S. (1990). Adaptation to work transitions: An integrative approach. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 8, 1-39.
- Aydan, A., Mustafa, O., & Tuna, S. (2012). Behaviors Perceived as Mobbing by the Instructors Assigned in Special Education Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 4858-4863. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.349>
- Ayman, R., & Antani, A. (2008). Social Support and Work-Family Conflict. In *Handbook of Work-Family Integration* (p. 287-304). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-012372574-5.50019-3>

- Bahrami, H. (1992). The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley. *California Management Review*, 34(4), 33-52. <https://doi.org/10.2307/41166702>
- Balandier, G. (1962). *Les mythes politiques de colonisation et de décolonisation en Afrique*. Presses Universitaires de France.
- Balandier, G. (1978). *Anthropologie politique*. Presses Universitaires de France.
- Balducci, C., Conway, P. M., & van Heugten, K. (2021). The Contribution of Organizational Factors to Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment. In P. D’Cruz, E. Noronha, E. Baillien, B. Catley, K. Harlos, A. Høgh, & E. G. Mikkelsen (Eds.), *Pathways of Job-related Negative Behaviour* (Vol. 2, pp. 3-28). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-0935-9_1
- Ballesteros Leiva, F., Poilpot-Rocaboy, & St-Onge, S. (2016). *Relations entre soutien social et articulation travail-famille des travailleurs en mobilité internationale*. 27^{ème} Congrès de l’Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH).
- Bartholomew, S., & Adler, N. (1996). Building networks and crossing borders: The dynamics of knowledge generation in a transnational world. In P. Joynt & M. Warner (Eds.), *Managing across cultures: Issues and perspectives* (Vol. 7). International Thompson Business Press.
- Baruel Bencherqui, D., Kefi, K. M., & Renaud, J. (2013). Satisfaction de la vie professionnelle, réseaux sociaux et employabilité chez les jeunes salariés de 18/30 ans. *Management & Avenir*, 66(8), 103. <https://doi.org/10.3917/mav.066.0103>
- Baruel Bencherqui, D., Kefi, M. K., Le Flanchec, A., & Mullenbach Servayre, A. (2012). L’employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux. *Recherches en Sciences de Gestion*, 92(5), 115. <https://doi.org/10.3917/resg.092.0113>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Ben Aissa, H., & Galindo, G. (2016). Vers une approche organisationnelle du stress au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22(4), 217-231. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2016.10.004>
- Ben Si Saïd-Zarguen, N. (2018). Les conséquences du harcèlement sexuel sur des employées en milieu professionnel algérien. *Revue DIAA*, 8(1), 1-9.
- Bereni, L. (2004). What is sexual harassment? From Capitol hill to the Sorbonne. *Critique internationale*, 23(2), 149. <https://doi.org/10.3917/cii.023.0149>
- Bergeron, J.-L. (1979). Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 34(1), 22-40.
- Bergeron, J.-L. (2005). Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent. *Relations industrielles*, 34(1), 22-40. <https://doi.org/10.7202/028935ar>

- Berkowitz, L. (1989). Frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation. *Psychological Bulletin*, 106(1), 59-73. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.106.1.59>
- Bernaud, J.-L., Desrumaux, P., & Guédon, D. (2021). *Psychologie de la bientraitance professionnelle : Concepts, modèles et dispositifs*. Dunod.
- Bernaud, J.-L., Guedon, D., Pari, P., & Lemonnier, C. (2016). Empathie organisationnelle, soutien organisationnel perçu et efficacité des équipes de travail dans l'industrie nucléaire. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22(4), 232-241. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2016.10.003>
- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845-857. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.845>
- Birkeland Nielsen, M., Hoel, H., Zapf, D., & Einarsen, S. (2015). Exposure to Aggression in the Workplace. In S. Clarke, T. M. Probst, F. Guldenmund, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health* (1^{re} éd., p. 205-227). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118979013.ch10>
- Blau, G. J. (1988). Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 32(3), 284-297. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(88\)90020-6](https://doi.org/10.1016/0001-8791(88)90020-6)
- Boddy, C. (2017). *A climate of fear: Stone cold psychopaths at work*. Independently published.
- Boddy, C. R. (2017). Psychopathic Leadership A Case Study of a Corporate Psychopath CEO. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 141-156. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2908-6>
- Boisselier, J. (2019). *L'évaluation professionnelle des hommes et des femmes dans l'accès aux postes de managers : Une étude des biais liés au genre à travers le prisme de l'employabilité* [Thèse de Doctorat]. Université de Nantes.
- Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). Les différences culturelles dans le management. *Les Éditions d'Organisation*. https://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877017866
- Bouchikhi, H., & Kimberly, J. R. (1996). Les accidents de carrière des dirigeants. *Revue Française de Gestion*, 199-211.
- Boukar, H., & Habiba Mal, I. (2020). Les obstacles à l'exercice du leadership féminin au sein de l'Université. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), 178-200.
- Bourgeois, C., Ohana, M., & Renault, S. (2016). Les facteurs organisationnels du harcèlement moral : L'employeur est-il responsable ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 112(1), 103-120. <https://doi.org/10.3917/resg.112.0103>

- Bourion, C. (2010). La souffrance est-elle un signal du ressort du développement personnel ou du ressort du développement providentiel : Inexistant avant 1998, l'espace symbolique, accordé à la souffrance au travail en France, explose une première fois avec la loi Aubry puis marque un temps d'arrêt pendant les émeutes. *Revue internationale de psychosociologie*, XVI(39), 205. <https://doi.org/10.3917/rips.039.0205>
- Boussougou-Moussavou, J.-A. (2018). *Conduite humaine et pratiques psychologiques (CHPP). No. 1*. L'Harmattan.
- Bouteyre, E., & Vitale, C. (2006). Étude exploratoire de la souffrance et des stratégies de coping relevées dans 134 témoignages de harcèlement moral au travail recensés sur le forum d'un site Internet. *Pratiques Psychologiques*, 12(1), 45-57. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2006.01.012>
- Bouville, G., & Campoy, E. (2012). Une approche organisationnelle du harcèlement moral: @GRH, n° 4(3), 53-78. <https://doi.org/10.3917/grh.123.0053>
- Brassel, S. T., Settles, I. H., & Buchanan, N. T. (2019). Lay (Mis) Perceptions of Sexual Harassment toward Transgender, Lesbian, and Gay Employees. *Sex Roles*, 80(1-2), 76-90. <https://doi.org/10.1007/s11199-018-0914-8>
- Bredie, J. W. B., & Beeharry, G. k. (1998). *School enrollment decline in sub-Saharan Africa: Beyond the supply constraint*. United Nations Digital Library System. <https://digitallibrary.un.org/record/260608?ln=fr>
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers : Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
- Broc, G. (2016a). Analyse de modération et de médiation. In G. Broc, M. Carlsberg, C. Cazauviel, S. Faury, D. Loyal, & T. Atzeni, *Stats faciles avec R* (pp. 275-286). De Boeck Supérieur.
- Broc, G. (2016b). *Stats faciles avec R : Guide pratique*. De Boeck supérieur.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Lexington Books.
- Bureau International du Travail. (2008). *Rapport sur le travail dans le monde 2008 : Les inégalités de revenus à l'heure de la mondialisation financière* (pp. 125-129). https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_099410/lang-fr/index.htm
- Bureau International du Travail. (2010). *Rapport mondial sur les salaires 2010-11* (p. 36-37). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_146706.pdf
- Bureau International du Travail. (2011). *Equilibre entre vie professionnelle et vie privée* (312e session). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_norm/relconf/documents/meetingdocument/wcms_164329.pdf

- Bureau International du Travail. (2022). *Violence et harcèlement au travail : Un guide pratique pour les employeurs*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_dialogue/-act_emp/documents/publication/wcms_862628.pdf
- Burke, R. J., & Bradshaw, P. (1981). Occupational and Life Stress and The Family. *Small Group Behavior*, 12(3), 329-375. <https://doi.org/10.1177/104649648101200306>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st edition). Harper & Row, Publishers.
- Campion, M. A., & McClelland, C. L. (1991). Interdisciplinary examination of the costs and benefits of enlarged jobs: A job design quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 186-198. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.186>
- Can, T. (1994). Le harcèlement sexuel existe aussi en Chine (F. Lemoine-Minaudier, Trad.). *Perspectives Chinoises*, 26(1), 19-24. <https://doi.org/10.3406/perch.1994.1801>
- Cantisano, G. T., Domínguez, J. F. M., & Depolo, M. (2008). Perceived Sexual Harassment at Work : Meta-Analysis and Structural Model of Antecedents and Consequences. *The Spanish Journal of Psychology*, 11(1), 207-218.
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The Role of Social Support in the Stressor-Strain Relationship : An Examination of Work-Family Conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513-540. <https://doi.org/10.1177/014920639902500403>
- Carlyle, T. (1840). *Chartism* (1st Edition). James Fraser, London. <https://www.abebooks.fr/edition-originale/Chartism-Caerlyne-Thomas-James-Fraser-London/30000520610/bd>
- Carrein-Lerouge, C., Lo Presti, A., Rioux, L., & Scrima, F. (2021). Psychometrics properties of the French version of the van Dam's Employability Questionnaire. *European Review of Applied Psychology*, 71(2), 100628. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2021.100628>
- Carroll, T., Foucher, R., & Gosselin, E. (2012). La prévention du harcèlement psychologique au travail : De l'individu à l'organisation: *Gestion 2000*, 29(3), 115-130. <https://doi.org/10.3917/g2000.293.0115>
- Cassitto, M. G., Fattorini, E., Gilioli, R., Ringo, C., Fingerhut, M. A., & Kortum-Margot, E. (2004). *Qu'est-ce que le harcèlement moral sur le lieu de travail?* Série Protection des travailleurs, 4, Organisation mondiale de la santé.
- Chan, D. (2000). Understanding Adaptation to Changes in the Work Environment: Integrating Individual Difference and Learning Perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 18.
- Chan, J. (2007). Police stress and occupational culture. In *Sociology of Crime Law and Deviance* (Vol. 8, p. 1-23). Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1016/S1521-6136\(07\)08005-0](https://doi.org/10.1016/S1521-6136(07)08005-0)
- Cherba, M., Thoër, C., Turbide, O., Denault, V., Renaud, L., Valderrama, A., Courcy, I., Cordelier, B., Laquerre, M.-E., Cyr, C., Hovington, J., & Muloin, C. (2019). Le soutien social en ligne comme mode d'intervention psychosociale : Revue de littérature, pistes

- de recherche et recommandations pour les intervenants: *Santé Publique*, 31(1), 83-92. <https://doi.org/10.3917/spub.191.0083>
- Chloé. (2019, décembre 18). L'employabilité : Définition et méthodes de développement. *Focus RH*. <https://mobiliwork.com/employabilite/>. Consulté le 31 janvier 2023.
- Chrétien, L., & Létourneau, I. (2010). La conciliation travail-famille : Au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place: *Gestion*, 35(3), 53-61. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0053>
- Clain, A., De Oliveira, P., Minondo-Kaghad, B., & Salès-Wuillemin, E. (2021). L'impact du leadership participatif sur la réduction de l'incertitude et la satisfaction des besoins psychologiques des conseillers de Pôle Emploi. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 27(2), 105-118. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2021.04.001>
- Clergue, S., Teyssier, J., & Denoux, P. (2016). Contacts culturels : Contacts conflictuels ? Un exercice structuré: *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 109(1), 83-104. <https://doi.org/10.3917/cips.109.0083>
- Clot, Y. (2003). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie* (3^e éd.). La Découverte.
- Cloutier, G., & Marchand, A. (2016). La relation entre la culture organisationnelle et les agressions au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22(3), 160-172. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2016.02.008>
- Cloutier, G., & Marchand, A. (2020). Identité professionnelle et agressions dans les métiers spécialisés de la construction et du secteur manufacturier au Québec. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 75(1), 52-77. <https://doi.org/10.7202/1068715ar>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences, 3rd ed.* (p. xxviii, 703). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2022). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (3. Auflage). Routledge.
- Corbière, M. (2014). Les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires : Illustration à l'aide de données recueillies sur l'estime de soi en tant que travailleur. In M. Corbière & N. Larivière, *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé* (pp. 517-576). Les Presses de l'Université du Québec.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., & Parker, S. (1993). Correlates of Employee Attitudes Toward Functional Flexibility. *Human Relations*, 46(6), 705-723. <https://doi.org/10.1177/001872679304600602>
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Cray, D., & Mallory, G. (1998). *Making sense of managing culture* (1st ed). International Thomson Business Press.

- Cromer, S. (1994). *Le harcèlement sexuel en France : La levée d'un tabou, 1985-1990 d'après les archives de l'AVFT (association européenne contre les violences faites aux femmes au travail)*. la Documentation française.
- Danvers, F. (2003). *500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie : 1700 ouvrages recensés; 1992 - 2002* (2. éd). Presses universitaires du Septentrion.
- David-Blais, M., & Hall, J. (2005). Le leadership au secours du gestionnaire traditionnel : Étude critique sur le succès d'une théorie. *Études de communication*, 28, 45-58. <https://doi.org/10.4000/edc.257>
- 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), 206-224. <https://doi.org/10.1080/02678370903257578>
- De Gasparo, C. (2003). Harcèlement moral et sexuel : Une approche sociologique: *Cahiers du Genre*, 35(2), 165-187. <https://doi.org/10.3917/cdge.035.0165>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 49(3), 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Dejours, C. (2001). *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail*. Bayard.
- Delaye, R., Duru, F., & Okamba, E. (2011). Diversité culturelle et employabilité : Enquête sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones, en sciences de gestion: *Management & Avenir*, 43(3), 180-202. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0180>
- Desrumaux, P. (2010). Le travail, risque psychosocial ou facteur d'épanouissement ? : De la survie au bien-être. *Le Journal des psychologues*, 283(10), 26. <https://doi.org/10.3917/jdp.283.0026>
- Desrumaux, P. (2011). *Le harcèlement moral au travail : Réponses psychosociales, organisationnelles et cliniques*. Presses universitaires de Rennes.
- Desrumaux, P. (2019). Harcèlement au travail. In G. Valléry (Éd.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 240-244). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0240>
- Desrumaux-Zagrodnicki, P., 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. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2003.12.004>
- Dhar, R. L., & Dhar, M. (2010). Job stress, coping process and intentions to leave: A study of information technology professionals working in India. *The Social Science Journal*, 47(3), 560-577. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2010.01.006>
- Di Fabio, A., & Peiró, J. (2018). Human Capital Sustainability Leadership to Promote Sustainable Development and Healthy Organizations: A New Scale. *Sustainability*, 10(7), 2413. <https://doi.org/10.3390/su10072413>

- Di Martino, V. (2002). Workplace Violence in the Health Sector: Country Case Studies, Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand and an Additional Australian Study : Synthesis Report. *Ginebra: Organización Internacional del Trabajo*, 3(42).
- Dia, A. L. (2012). Le management africain Mythe ou réalité. *Revue internationale P.M.E.*, 4(1), 29-48. <https://doi.org/10.7202/1008024ar>
- Dia, M. (1991). Development and cultural values in sub-Saharan Africa. *Finance & Development*, 28(004).
- Direction de l'information légale et administrative. (2018, novembre 26). *Harcèlement moral au travail*. Site officiel de l'administration française. <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2354>
- D'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil.https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/diribarne2html__1263304768372.html
- D'Iribarne, P. (1990). Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines. *Revue Française de Gestion 80 Dossier Le Design-Management*, 28-39.
- 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), 405-422. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00081.x>
- Dose, É., Desrumaux, P., Sovet, L., & De Bosscher, S. (2018). Succès de carrière et bien-être psychologique au travail des conseiller-e-s de l'accompagnement professionnel : Rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24(1), 86-107. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.05.002>
- Doutre, É. (2007). Convergence et divergence dans la représentation sociale du harcèlement moral au travail : L'effet du genre. *Bulletin de psychologie*, 491(5), 415. <https://doi.org/10.3917/bupsy.491.0415>
- Direction principale des statistiques sociale et de la santé de l'Institut de la statistique du Québec. (2021). *Alphas de Cronbach des variables dérivées—Parties A, B et celles issues du questionnaire sur la Santé Mentale et l'Inadaptation à l'Adolescence (MIA)*. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/alpha-cronbach-e1-e18.pdf>
- Duarte, A., & Dejours, C. (2019). Le harcèlement au travail et ses conséquences psychopathologiques : Une clinique qui se transforme. *L'Évolution Psychiatrique*. <https://doi.org/10.1016/j.evopsy.2018.12.002>
- Duru, P., Ocaktan, M. E., Çelen, Ü., & Örsal, Ö. (2018). The Effect of Workplace Bullying Perception on Psychological Symptoms : A Structural Equation Approach. *Safety and Health at Work*, 9(2), 210-215. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2017.06.010>
- Dussault, M., Frenette, E., Loye, A. S., & Deschênes, A.-A. (2017). Leadership transformationnel du superviseur et solitude professionnelle des employés. *Psychologie*

- du Travail et des Organisations*, 23(3), 187-196.
<https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.01.009>
- Dussault, M., Valois, P., & Frenette, E. (2007). Validation de l'échelle de Leadership Transformatif du directeur d'école. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 13(2), 37-52.
- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 60-74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.60>
- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2003). *Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire : État de la question : rapport final*. Santé Canada, Division de la santé des collectivités.
- Duxbury, L., Higgins, C., & Lee, C. (1994). Work-Family Conflict: A Comparison by Gender, Family Type, and Perceived Control. *Journal of Family Issues*, 15(3), 449-466. <https://doi.org/10.1177/019251394015003006>
- Einarsen, S. (2000a). Harassment and bullying at work. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401. [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(98\)00043-3](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00043-3)
- Einarsen, S. (2000b). Harassment and bullying at work. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401. [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(98\)00043-3](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00043-3)
- Einarsen, S. (2005). The Nature, Causes and Consequences of Bullying at Work: The Norwegian Experience. *Pistes, UQAM*, 7(3).
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice*, 3-39.
- 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. <https://doi.org/10.1080/13594329408410497>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenstadt, S. N. (1973). *Tradition, change, and modernity*. Wiley.
- Errard, G. (2016, juillet 7). *Harcèlement moral au travail : Que dit la loi ?* Le Figaro.fr. <https://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/explicateur/2016/07/07/29004-20160707ARTFIG00122-harcèlement-moral-au-travail-que-dit-la-loi.php>. Consulté le 10 octobre 2019.
- Essaber, A., & Said, A. F. (2018). Le soutien social en milieu professionnel et l'employabilité des jeunes au Maroc. *International Review of Economics, Management and Law Research*, 1(1).

- Esserdi, H., Chaudat, P., & Mériade, L. (2021). Y a-t-il une dimension culturelle dans le harcèlement moral au travail ? Le cas du Maroc. *The Conversation*.
- Esserdi, H., Chaudat, P., & Mériade, L. (2022). Harcèlement moral au travail et culture : Une étude exploratoire dans le secteur social public au Maroc: *Question(s) de management*, 39(2), 91-105. <https://doi.org/10.3917/qdm.219.0091>
- Etounga-Manguelle, D. (1991). *L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel?* (4. éd). Nouvelles du Sud.
- Eunseong, C., & Seonghoon, K. (2015). Cronbach's Coefficient Alpha : Well Known but Poorly Understood. *Organizational Research Methods*, 18(2), 207-230. <https://doi.org/10.1177/1094428114555994>
- Evans, D. P., Sales, J. M., Krause, K. H., & del Rio, C. (2019). *You have to be twice as good and work twice as hard: A mixed-methods study of perceptions of sexual harassment, assault and women's leadership among female faculty at a research university in the USA.* *Global Health, Epidemiology and Genomics*, 4, e6. <https://doi.org/10.1017/gheg.2019.5>
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Choffray, J.-M., & Dussaix, A.-M. (1993). *Market : Études et recherches en marketing fondements, méthodes.* Nathan.
- Évrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A.-M., & Lilien, G. (2003). *Market : Études et recherches en marketing* (3e éd). Dunod.
- Faraj, T. S., & Huwaidi, A. M. (2004). Sexual Harassment of the Working Woman. *Journal of the College of arts, Bani Suef University*, 7, 1-48.
- Faulx, D., Delvaux, S., & Brun, J.-P. (2009). Psychological Harassment in the Workplace: Case-Study and Building of a New Analysis Model. *Relations industrielles*, 64(2), 286-306. <https://doi.org/10.7202/037922ar>
- Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. *Bulletin de la Société de l'Industrie minière*, 10, 5-164.
- Fayol, H. (1979). *Administration industrielle et générale* (3e édition). Dunod.
- Finot, A. (2000). *Développer l'employabilité.* INSEP Consulting éd.
- Firestone, J. M., & Harris, R. J. (1997). *Organizational climate, leadership and individual responses to sexual harassment in the active duty military*, 25(2), 211-217.
- Fisher, E. M., & Wilmoth, M. C. (2018). Do I take the job? Assessing fit with the organization. *Journal of Professional Nursing*, 34(2), 82-86. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2017.08.003>
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(3), 466-475. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.3.466>

- Forrier, A., De Cuyper, N., & Akkermans, J. (2018). The winner takes it all, the loser has to fall : Provoking the agency perspective in employability research. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 511-523. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12206>
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability : A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2003.002414>
- Fosse, T. H., Skogstad, A., Einarsen, S. V., & Martinussen, M. (2019). Active and passive forms of destructive leadership in a military context: A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 708-722. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1634550>
- Francioli, L., Conway, P. M., Hansen, Å. M., Holten, A.-L., Grynderup, M. B., Persson, R., Mikkelsen, E. G., Costa, G., & Høgh, A. (2018). Quality of Leadership and Workplace Bullying: The Mediating Role of Social Community at Work in a Two-Year Follow-Up Study. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 889-899. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2996-3>
- Fricotté, L. (2017). *Harcèlement dans les relations de travail*. Francis Lefebvre.
- Frone, M. R., & Rice, R. W. (1987). Work-Family conflict: The effect of job and family involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 8(1), 45-53. <https://doi.org/10.1002/job.4030080106>
- Fugate, M., & Ashforth, B. E. (2003). Employability: The construct, its dimensions, and applications. *Academy of Management Proceedings*, 2003(1), J1-J6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2003.13792496>
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability : A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Gaboneco. (2019, octobre 8). *Bientôt une loi contre le harcèlement sexuel dans le milieu professionnel (...)*. Gaboneco. <http://gaboneco.com/bientot-une-loi-contre-le-harcèlement-sexuel-dans-le-milieu-professionnel.html>. Consulté le 12 octobre 2019.
- Ganster, D. C., Fusilier, M. R., & Mayes, B. T. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of applied psychology*, 71(1), 102-110.
- Garner, P., & Laroche, P. (2016). Les effets du sentiment d'efficacité personnelle sur la relation entre l'équilibre travail-famille et la satisfaction au travail: *Revue de gestion des ressources humaines*, 100(2), 41-60. <https://doi.org/10.3917/grhu.100.0041>
- Gauchon, P. (2002). *Le modèle français depuis 1945* (1. éd). Presses Universitaire de France.
- Gazier, B. (1999). Employabilité : Concepts et politiques. *InforMISEP*, 67/68, 38-51.
- Geijsel, F. P., Slegers, P. J. C., & Berg, R. V. D. (1998). *The Need for Transformational Leadership in Large-Scale Innovation: The Case of The Netherlands*.

- Geijsel, F. P., Sleegers, P. J. C., Stoel, R. D., & Krüger, M. L. (2009). The Effect of Teacher Psychological and School Organizational and Leadership Factors on Teachers' Professional Learning in Dutch Schools. *The Elementary School Journal*, 109(4), 406-427. <https://doi.org/10.1086/593940>
- Gernet, I. (2016). Actualités de la recherche en psychodynamique du travail. *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 174(7), 602-605. <https://doi.org/10.1016/j.amp.2016.05.005>
- Geurts, S., Rutte, C., & Peeters, M. (1999). Antecedents and consequences of work-home interference among medical residents. *Social Science & Medicine*, 48(9), 1135-1148. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(98\)00425-0](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(98)00425-0)
- Gilbert, M., Demarchi, S., & Urdapilleta, I. (2021). Risques de violences externes au travail et facteurs de protection. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 27(3), 146-158. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2021.06.001>
- Giorgi, G., León-Perez, J. M., Montani, F., Fernández-Salineró, S., Ortiz-Gómez, M., Ariza-Montes, A., Arcangeli, G., & Mucci, N. (2020). Fear of Non-Employability and of Economic Crisis Increase Workplace Harassment through Lower Organizational Welfare Orientation. *Sustainability*, 12(9), 3876. <https://doi.org/10.3390/su12093876>
- Gning, N. N. (2019). Management africain et Personnalité : Étude de cas d'une entreprise multinationale au Sénégal. *Revue Africaine de Management*, 4(3). <https://doi.org/10.48424/IMIST.PRSM/RAM-V4I3.15766>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.
- Görgülü, N., Beydağ, K. D., Şensoy, F., & Kıyak, M. (2014). The Effects of Mobbing (Bullying) on Health Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152, 503-509. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.196>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Gouvernet, B., Giraud, C., & Plaie, T. (2022). « Quand je suis harcelée, je souffre de me penser comme un objet » : Objectification de soi, harcèlement sexuel et troubles anxiodépressifs. *Sexologies*, 31(1), 27-32. <https://doi.org/10.1016/j.sexol.2021.09.004>
- Graen, G., & Schiemann, W. (1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 206-212. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.2.206>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>

- Grodent, F., & Tremblay, D.-G. (2013). La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : Le cas d'une société de transport québécoise: @GRH, n° 6(1), 117-147. <https://doi.org/10.3917/grh.131.0117>
- Gruslin, I., Italiano, P., & Faulx, D. (2002). *Le médecin du travail face au harcèlement moral au travail : Constats et perspectives*. 39, 9. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/28699/1/Medecins%20du%20travail%20et%20harc%C3%A8lement.pdf>.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>
- Guedj, H. (2018). *Une approche statistique du harcèlement sexuel à partir de l'enquête Virage. Insécurité et délinquance 2017 : Premier bilan statistique*. 44-131.
- Guénolé, N., Bernaud, J.-L., & Guilbert, L. (2012). L'accompagnement à la recherche d'un emploi : Enjeux, modèles, et perspectives de recherche. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 18(3), 193-214. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30080-2](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30080-2)
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- Guilbert, L., Bernaud, J.-L., Gouvernet, B., & Rossier, J. (2016). Employability: Review and research prospects. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16(1), 69-89. <https://doi.org/10.1007/s10775-015-9288-4>
- Guilbert, L., & Loarer, E. (2019). Employabilité. In G. Valléry (Éd.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (p. 176-178). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0176>
- Guillon, B., & Schott, A. (2017). Dérive du leadership ou leadership à la dérive ! Le cas d'une PME du gros oeuvre. In S. Frimousse, Y. Le Bihan, I. Getz, & H. Sérieyx, *Réinventer le leadership* (pp. 378-389). Éditions EMS, management & société.
- Guimond, S. (2006a). Les processus de groupe. In M. Gaëtan (Éd.), *Les fondements de la psychologie sociale* (2e éd, p. 493-529). hal-00116019
- Guimond, S. (2006b). *Social comparison and social psychology: Understanding cognition, intergroup relations and culture*. Cambridge University Press.
- Hachelafi, H. (2022). Analyse psycho-sociale et culturelle du harcèlement sexuel dans le secteur de la santé. *Revue DIAA*, 3(1), 159-173.
- Hachelafi, H., Jeoffrion, C., Brossier, L., & Bendida, S. (2014). Le harcèlement sexuel en milieu du travail : Étude comparative Algéro-Française. In P. Sarnin, R., Kouabenan, M.-E., Bobillier Chaumon, M., Dubois & J., Vacherand-Revel (Éds.). *Santé et bien-être au travail : des méthodes d'analyse aux actions de prévention* (pp. 213-229). L'Harmattan.

- Halouani, N., Damak, R., Ellouze, S., Charfeddine, F., Rachdi, C., & Aloulou, J. (2019). Sexual Harassment at Work Among Tunisian Women Physicians. *Sexuality & Culture*, 23(1), 325-336. <https://doi.org/10.1007/s12119-018-9562-y>
- Hansen, Å. M., Garde, A. H., Nabe-Nielsen, K., Grynderup, M. B., & Høgh, A. (2021). Health Consequences of Workplace Bullying : Physiological Responses and Sleep as Pathways to Disease. In P. D’Cruz, E. Noronha, E. Baillien, B. Catley, K. Harlos, A. Høgh, & E. G. Mikkelsen (Éds.), *Pathways of Job-related Negative Behaviour* (Vol. 2, p. 129-152). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-0935-9_6
- Hategekimana, R., & Roger, A. (2002). Encourager les salariés à développer leur employabilité : Une réponse à des préoccupations stratégiques des entreprises. *13e Colloque AGRH*, 205-218. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2002hategekimana-roger057.pdf>
- Hauge, L. J., Einarsen, S., Knardahl, S., Lau, B., Notelaers, G., & Skogstad, A. (2011). Leadership and role stressors as departmental level predictors of workplace bullying. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 305-323. <https://doi.org/10.1037/a0025396>
- 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), 220-242. <https://doi.org/10.1080/02678370701705810>
- Hélaridot, V. (2019). Prévenir et agir sur les problèmes de santé au travail : Les services de santé au travail à la croisée des chemins. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(1), 54-62. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.09.003>
- Henry, A. (1991). Vers un modèle du management africain (Toward a Model of African Management). *Cahiers d’Études Africaines*, 31(124), 447-473.
- Hernandez, E.-M. (1997). *Le management des entreprises africaines*. L’Harmattan.
- Hernandez, E.-M. (2000). Afrique : L’actualité du modèle paternaliste. *Revue Française de Gestion* 128 Dossier Les cultures nationales à l’heure de la mondialisation, 98-106.
- Higgins, C. A., Johnson, K., & Duxbury, L. E. (2004). *Examen du conflit entre le travail et la vie personnelle et des contraintes qu’il exerce sur le système de santé canadien. Rapport no 3*. Agence de santé publique du Canada.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(2), 264. <https://doi.org/10.2307/259122>
- Hinse, E., & Mathieu, C. (2021). Étude comparative de l’influence du style de leadership sur la satisfaction au travail chez les policiers. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 27(1), 33-41. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2021.01.001>
- Hirigoyen, M.-F. (1998). *Le harcèlement moral : La violence perverse au quotidien*. Syros.
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail : Harcèlement moral, démêler le vrai du faux*. Syros.

- Hirigoyen, M.-F. (2004). *Malaise dans le travail : Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*. La Découverte.
- Hirigoyen, M.-F. (2008). La souffrance au travail et les pathologies émergentes. *L'information psychiatrique*, 84(9), 821. <https://doi.org/10.3917/inpsy.8409.0821>
- Hirigoyen, M.-F. (2016). Le harcèlement moral, un symptôme de la société moderne. *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 174(7), 575-579. <https://doi.org/10.1016/j.amp.2016.05.004>
- Hirigoyen, M.-F. (2017). *Le harcèlement moral au travail* (2e édition mise à jour). Presses universitaires de France.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hoel, H., Sheehan, M., Cooper, C., & Einarsen, S. (2010). Organisational Effects of Workplace Bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace* (pp. 130-147). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/EBK1439804896-8>
- Hoel, H., Sparks, K., & Cooper, C. L. (2001). *The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment*. [Report commissioned by the International Labour Organization]. University of Manchester. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_108532.pdf
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Abridged ed). Sage Publications.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90011-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90011-6)
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2 ed). Sage Publications.
- Hofstede, G. (1994b). Vivre dans un monde multiculturel : Comprendre nos programmations mentales. *Les éditions d'Organisation*. https://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877018033
- House, J. S. (1983). *Work stress and social support* (2. print). Addison-Wesley.
- Hutchison, N., Burke, P., See Tao, H. Y., Kothari, S. J., Makwana, D., & Luna, S. (2019). The influence of organization alignment on the effectiveness of systems engineers. *Procedia Computer Science*, 153, 80-90. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.05.058>
- Indoumou Peppe, C., Altintas, E., Ngoma Voumbi, E., & Guerrien, A. (2018). Personality, Relationships with Others and Psychological Well-Being: A Pilot Study on the

- Gabonese Older People. *Journal of Happiness Studies*, 19(7), 1965-1979. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9900-z>
- Indoumou-Peppe, C., Altintas, E., Ngoma-Voumbi, E., & Guerrien, A. (2021). Adaptation et validation d'une échelle de satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux auprès de personnes âgées gabonaises. *Canadian Journal on Aging / La Revue Canadienne Du Vieillissement*, 40(1), 39-48. <https://doi.org/10.1017/S0714980819000849>
- Institut National de Recherche et de Sécurité. (2022). *Harcèlement moral et violence interne : Conséquences pour les salariés et l'entreprise*. <https://www.inrs.fr/risques/harcelements-violences-internes/consequences-salaries-entreprise.html>. Consulté le 26 octobre 2023.
- Institut national de statistique et des études économiques et des études économiques. (2022). *Femmes et hommes, l'égalité en question Édition 2022 : Population active et emploi*. <https://www.insee.fr/>. Consulté le 27 octobre 2023.
- Islam, T., Ahmed, I., & Ali, G. (2019). Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses : Mediating role of organizational identification, poor working condition and workload. *Leadership in Health Services*, 32(1), 2-17. <https://doi.org/10.1108/LHS-02-2017-0006>
- Jeoffrion, C., Desrumaux, P., Machado, T., Valléry, G., Malola, P. (2016). Les racines organisationnelles du harcèlement moral et du burnout : formes d'injustices organisationnelles et absence de soutien au travail. In V. Majer, P. Salengros, A. Di Fabio, & C. Lemoine (Éds.). *Facteurs de la santé au travail : du mal-être au bien-être* (pp. 89-100). L'Harmattan.
- Jeoffrion, C., & Manzano, M. (2021). *Le psychologue dans le champ de la santé au travail : Réalités, développements et potentialités*. Presses universitaires de Rennes.
- Joly, H., & Lambert, C. (2021). *The heart of business: Leadership principles for the next era of capitalism*. Harvard Business Review Press.
- Joly-Burra, E., Mason, F., Grob, E., & Ghisletta, P. (2021). Equivalence de mesure. In J. Rossier (Éd.), *L'évaluation psychologique en contexte multilingue et multiculturel : Questions et enjeux* (p. 107-133). Mardaga.
- Judd, C. M. (2010). *Analyse des données : Une approche par comparaison de modèles*. De Boeck.
- Judd, C. M., McClelland, G. H., Ryan, C. S., Muller, D., & Yzerbyt, V. (2018). *Analyse des données : Une approche par comparaison de modèles* (2e éd). De Boeck supérieur.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress : Studies in role conflict and ambiguity*. (p. xii, 470). John Wiley.

- Kalpana, D., & Kiran, U. V. (2014). *Work Life Balance of Women Workers in Construction Industry*. 11(4).
- Karaca, A., Yildirim, N., Cangur, S., Acikgoz, F., & Akkus, D. (2019). Relationship between mental health of nursing students and coping, self-esteem and social support. *Nurse Education Today*, 76, 44-50. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2019.01.029>
- Karasek, R. A., Theorell, T., & Eneroth, P. (1990). Job strain variations in relation to plasma testosterone fluctuations in working men - A longitudinal study. *Journal of Internal Medicine*, 227(1), 31-36. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2796.1990.tb00115.x>
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322>
- Katz, R. (1955). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review.
- Khatri, N. (2009). Consequences of Power Distance Orientation in Organisations. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13(1), 1-9. <https://doi.org/10.1177/097226290901300101>
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 198-215. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90147-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90147-2)
- Korabik, K., Aycan, Z., & Ayman, R. (Éds.). (2017). *The work-family interface in global context*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Kotowska, I. E., Matysiak, A., Styrac, M., Pailhé, A., Solaz, A., & Vignoli, D. (2011). *Second European Quality of Life Survey: Family life and work* [European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions]. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1002en.pdf
- Kotterman, J. (2006). Leadership Versus Management: What's the Difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13-17.
- Kouabenan, D. R. (2001). Culture, perception des risques et explication des accidents. *Bulletin de Psychologie*, 54(3), 327-342.
- Laburthe-Tolra, P. (1993). Intentions missionnaires et perception africaine: Quelques données camerounaises. *Civilisations*, 41, 239-255. <https://doi.org/10.4000/civilisations.1708>
- Lajoie, D. (2018). *Les représentations sociales du harcèlement moral au travail des travailleurs et des travailleuses dans un Centre de santé et de services sociaux au Québec*. [Université Laval]. <https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/30096/1/34469.pdf>
- Lallement, M. (2010). *Le travail sous tensions*. Sciences Humaines.

- Lanxade, T. (2010). Le harcèlement moral au travail, identification, déterminants et traitement. *Publications Doc Du Juriste*. <https://www.doc-du-juriste.com/droit-prive-et-contrat/droit-du-travail/dissertation/harcelement-moral-travail-456384.html>
- Laschinger, H. K. S., Borgogni, L., Consiglio, C., & Read, E. (2015). The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(6), 1080-1089. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.03.002>
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 739-753. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.804646>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping* (11. [print.]). Springer.
- Ledrut, R. (1966). *Sociologie du chômage*. Presses Universitaires de France.
- Lee, S.-K., Song, J.-E., & Kim, S. (2011). Experience and Perception of Sexual Harassment During the Clinical Practice of Korean Nursing Students. *Asian Nursing Research*, 5(3), 170-176. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2011.09.003>
- Légeron, P. (2001). *Le stress au travail*. Jacob.
- Lesourne, J. (1998). *Le modèle français : Grandeur et décadence*. O. Jacob.
- Lévy-Leboyer, C. (2001). Comment choisir et former des leaders. In C. Louche, J.-P. Rolland, & C. Lévy-Leboyer (Éds.), *RH: Les apports de la psychologie du travail* (pp. 329-343). Éditions d'Organisation.
- Leymann, H. (1992). *Från mobbing til utslagning i arbetslivet [From mobbing to expulsion in work life]*. Publica.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing : La persécution au travail* (E. Jacquemot, Trad.). Seuil.
- Lhuillier, D., & Litim, M. (2009). Le rapport santé-travail en psychologie du travail. *Mouvements*, 58(2), 85. <https://doi.org/10.3917/mouv.058.0085>
- Limpaphayom, W., Williams, R. J., & Fadil, P. A. (2006). Perceived differences in sexual harassment between business school students in the US and Thailand. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(1), 32-42. <https://doi.org/10.1108/13527600610643466>
- Lippel, K., Vézina, M., Bourbonnais, R., & Funes, A. (2016a). Workplace psychological harassment: Gendered exposures and implications for policy. *International Journal of Law and Psychiatry*, 46, 74-87. <https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2016.05.001>
- Lippel, K., Vézina, M., Bourbonnais, R., & Funes, A. (2016b). Workplace psychological harassment: Gendered exposures and implications for policy. *International Journal of Law and Psychiatry*, 46, 74-87. <https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2016.05.001>

- Lo Presti, A., & Pluviano, S. (2016). Looking for a route in turbulent waters: Employability as a compass for career success. *Organizational Psychology Review*, 6(2), 192-211. <https://doi.org/10.1177/2041386615589398>
- Lo Presti, A., Törnroos, K., & Pluviano, S. (2020). “Because I am worth it and employable”: A cross-cultural study on self-esteem and employability orientation as personal resources for psychological well-being at work. *Current Psychology*, 39(5), 1785-1797. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9883-x>
- London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 55-69. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1993.tb00516.x>
- Lourel, M., Gana, K., & Wawrzyniak, S. (2005). L’interface « vie privée–vie au travail » : Adaptation et validation française de l’échelle SWING (survey work–home interaction–Nijmegen). *Psychologie du Travail et des Organisations*, 11(4), 227-239. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2005.10.003>
- Lourel, M., & St-Onge, S. (2012). Introduction de l’ouvrage : Du conflit à l’enrichissement travail-famille : résultats et perspectives de recherche. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 18(2), 100-101. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30087-5](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30087-5)
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2000). Ten years of The leadership quarterly. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459-514. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00059-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00059-X)
- Maamri, A., Hamdi, G., Ghazali, I., Kissi, Y. E., & Zalila, H. (2020). Harcèlement sexuel des infirmières en milieu psychiatrique. *Sexologies*, 29(1), 21-27. <https://doi.org/10.1016/j.sexol.2019.07.004>
- Magee, C., Gordon, R., Robinson, L., Caputi, P., & Oades, L. (2017). Workplace bullying and absenteeism: The mediating roles of poor health and work engagement. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 319-334. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12156>
- Mahrane, H., & Alain, R. (2014). Favoriser le développement de l’employabilité : Un enjeu pour les individus et pour les organisations. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93(3), 32. <https://doi.org/10.3917/grhu.093.0032>
- Malewska-Peyre, H. (1991). Réflexions sur les Valeurs, l’Identité et le Processus de Socialisation. *Droit et société*, 19(223), 215-222.
- Maltais, D., Leclerc, M., & Rinfret, N. (2007). Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l’administration publique. *Revue française d’administration publique*, 123(3), 423. <https://doi.org/10.3917/rfap.123.0423>
- Mansour, S., & Commeiras, N. (2015). Le conflit travail-famille médiatise-t-il les effets des conditions de travail sur le stress professionnel ? Une étude auprès du personnel en contact dans le secteur hôtelier: *Revue de gestion des ressources humaines*, 95(1), 3-25. <https://doi.org/10.3917/grhu.095.0003>

- Marchal, D., Manière, R., Reynosa, S., & Gérardin, S. (2019). Le harcèlement sexuel, un objet légitime pour les syndicats ? *Travail, genre et sociétés*, 42(2), 185. <https://doi.org/10.3917/tgs.042.0185>
- Marchand, C., & Vandenberghe, C. (2015). Soutien organisationnel perçu, perception de perte de ressources, et santé psychologique : L'effet modérateur de l'affectivité négative: *Le travail humain*, 78(3), 193-216. <https://doi.org/10.3917/th.783.0193>
- Marsh, J., Patel, S., Gelaye, B., Goshu, M., Worku, A., Williams, M. A., & Berhane, Y. (2009). Prevalence of Workplace Abuse and Sexual Harassment among Female Faculty and Staff. *Journal of Occupational Health*, 51(4), 314-322. <https://doi.org/10.1539/joh.L8143>
- Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). L'employabilité : Une nouvelle variable de la gestion des ressources humaines. In *Management des talents* (pp. 95-143). Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.marti.2017.01.0095>
- Martini, M., & Cavenago, D. (2017). The role of perceived workplace development opportunities in enhancing individual employability: Workplace and employability. *International Journal of Training and Development*, 21(1), 18-34. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12091>
- Mbog Batassi, P. E. (2017). *Gabon : 89% de femmes victimes de violences sexuelles*. <https://www.afrik.com/gabon-89-de-femmes-victimes-de-violences-sexuelles>. Consulté le 30 novembre 2022.
- McDonald, P. (2012). Workplace Sexual Harassment 30 Years on: A Review of the Literature: Workplace Sexual Harassment. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 1-17. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00300.x>
- Meier, O. (2019). Chapitre 2. Styles de management et cultures nationales. In O. Meier, *Management interculturel* (pp. 29-70). Dunod.
- Meijers, F. (1998). The development of a career identity. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 20(3), 191-207. <https://doi.org/10.1023/A:1005399417256>
- Mercier, E. (2011). *Développer l'employabilité des salariés : Rhétorique managériale ou réalité des pratiques ?* XXII^e congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, 26-28 Octobre 2011, Marrakech.
- Meredith, W., & Teresi, J. A. (2006). An Essay on Measurement and Factorial Invariance: *Medical Care*, 44(Suppl 3), S69-S77. <https://doi.org/10.1097/01.mlr.0000245438.73837.89>
- Moscovici, S. (1961). La représentation sociale de la psychanalyse. *Bulletin de psychologie*, 14(194), 807-810.
- Moundjiegout, T. (2009). *Evaluation des attitudes au travail en fonction du climat d'organisation et des références culturelles* [Thèse]. Université Charles de Gaulle - Lille 3.

- Mutabazi, E. (2005). Le Modèle Circulatoire de Management en Afrique. *Revue Business Digest Management de la diversité. Théories et pratiques innovantes en management et en Stratégie*, 157, 24-26.
- Mutabazi, E. (2006). Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : Le modèle circulatoire de management en Afrique: *Management & Avenir*, 10(4), 179-197. <https://doi.org/10.3917/mav.010.0179>
- Mutabazi, E., & Pierre, P. (2008). *Pour un management interculturel : De la diversité à la reconnaissance en entreprise*. L'Harmattan.
- Nauta, A., Vianen, A., Heijden, B., Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251. <https://doi.org/10.1348/096317908X320147>
- Ndbembou, S. (2006). La solidarité africaine relève de la générosité. In G. Courade, *L'Afrique des idées reçues* (pp. 207-212), Belin.
- Nguema Metogo, N., Nguema, R., & Bounyat Ossawa, O. (2016). *Enquête nationale sur les violences basées sur le genre*. <https://gabon.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Version%20finale%20Rapport%20Enquete%20Nationale%20VBG.pdf>
- Ngueutsa, R., Wassouo, E., & Kouabenan, D. R. (2023). Construction and validation of a scale measuring cultural beliefs and values in Cameroon. *Current Psychology*, 42(11), 8931-8945. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02187-4>
- Nielsen, M. B. (2013). Bullying in work groups: The impact of leadership: *Bullying in work groups. Scandinavian Journal of Psychology*, 54(2), 127-136. <https://doi.org/10.1111/sjop.12011>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309-332. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. V. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and Violent Behavior*, 42, 71-83. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>
- Nimmi, P. M., Jose, G., Vincent, M. T. P., & John, A. (2022). Workplace Bullying, Engagement and Employability: Moderating Role of Organization-Based Self-Esteem. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-022-09420-7>
- Nkporbu, A. K., & Douglas, K. E. (2016). Prevalence and Pattern of Work Place Bullying as Psychosocial Hazards among Workers in a Tertiary Institution in Nigeria. *OALib*, 03(05), 1-14. <https://doi.org/10.4236/oalib.1102627>

- Nomaguchi, K. M. (2009). Change in Work-Family Conflict Among Employed Parents Between 1977 and 1997. *Journal of Marriage and Family*, 71(1), 15-32. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2008.00577.x>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- 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. <https://doi.org/10.1080/13594320903007620>
- Ntsame Sima, M. (2012). *Pour un modèle explicatif de l'épuisement professionnel et du bien-être psychologique au travail : Vers une validation prévisionnelle et transculturelle* [Thèse de doctorat]. Université Charles de Gaulle - Lille III. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01124105/document>
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed). McGraw-Hill.
- NY Times. (2017). The #MeToo Moment. *The New York Times edition*. <https://www.nytimes.com/series/metoo-moment>. Consulté 21 octobre 2023.
- Nyock Ilouga, S. (2007). *La congruence objective entre le profil structurel organisationnel et l'individu : Effets sur la satisfaction au travail et l'engagement normatif envers l'organisation : Utilisation du modèle de la régression polynomiale* [Thèse-ANRT]. Université de Lille.
- Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture. (2007). *Un bon départ : Education et protection de la petite enfance* [Rapport mondial de suivi sur l'EPT]. Unesco. <https://fr.unesco.org/gem-report/node/505>. Consulté le 18 janvier 2023.
- Organisation Internationale du Travail, & Programme des Nations unies pour le développement. (2009). *Work and Family: Towards new forms of reconciliation with social co-responsibility*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_travail_pub_55.pdf
- O'Leary-Kelly, A. M., & Bowes-Sperry, L. (2001). Sexual harassment as unethical behavior : The role of moral intensity. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 73-92. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00041-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00041-3)
- Organisation Internationale du Travail. (2021). *Données d'expérience sur la violence et le harcèlement au travail : Première enquête mondiale* [Enquête BIT-Fondation Lloyd's Register-Gallup]. Consulté le 05 janvier 2023.
- Organisation Internationale du Travail. (2019, juin 21). C190-Convention (n° 190) sur la violence et le harcèlement, 2019. 108ème session CIT. https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:3999810#A11. Consulté le 6 janvier 2023. Consulté le 06 janvier 2023.
- Organisation Internationale du Travail. (2003). *Recueil de directives pratiques sur la violence au travail dans le secteur des services et mesures visant à combattre ce phénomène*. 1-20. Consulté le 09 novembre 2022.

- Organisation Mondiale de la Santé. (2012). *Comprendre et lutter contre la violence à l'égard des femmes : La violence sexuelle* (p. 1-12).
https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/86236/WHO_RHR_12.37_fre.pdf
- Othmane, J. (2011). *L'employabilité : Définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants* [Thèse en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion préparée et soutenue publiquement le 06 juin 2011, Université Jean Moulin Lyon 3]. https://scd-resnum.univ-lyon3.fr/out/theses/2011_out_othmane_j.pdf
- Paillé, P. (2007). La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKensie (1994), *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 74(2), 59-66. <https://doi.org/10.3917/cips.074.0059>
- Paoli, P., & Merllié, D. (2001). *Third European Survey on Working Conditions 2000*. <https://policycommons.net/artifacts/1830735/third-european-survey-on-working-conditions-2000/2571485/>
- Pelletier, G. (1998). Les formes du leadership : Approches américaines. *Sciences Humaines, hors-série*, 20, 26-29.
- Pereira, B. (2013). Du harcèlement moral au harcèlement managérial. Les limites de l'objectivation légale. *Revue française de gestion*, 39(233), 33-54. <https://doi.org/10.3166/rfg.233.33-54>
- Petit, V.-C. (2013). *Leadership : L'art et la science de la direction d'entreprise*. Pearson Education France.
- Pierce, G. R., Lakey, B., Sarason, I. G., Sarason, B. R., & Joseph, H. J. (1997). Personality and social support processes: A conceptual overview. In G. R. Pierce, B. Lakey, I. G. Sarason, & B. R. Sarason (Éds.), *Sourcebook of social support and personality* (pp. 3-18). Plenum Press.
- Pierrat, E. (2006). Le harcèlement sexuel. *Sexologies*, 15(2), 93-101. <https://doi.org/10.1016/j.sexol.2006.01.007>
- Pleck, J. H., Staines, G. L., & Lang, L. (1980). Conflicts between work and family life. *Monthly Lab*, 103(29).
<https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/month103&div=40&id=&page=>
- Pocock, B., Williams, P., & Skinner, N. (2007). *The Australian Work and Life Index (AWALI): Concepts, methodology and rationale*. Centre for Work + Life, Hawke Research Institute for Sustainable Societies.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 21-63. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90036-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90036-9)
- Poilpot-Rocaboy, G. (2010). Comprendre la violence au travail : Le cas du harcèlement psychologique. *Humanisme et Entreprise*, 296(1), 9-24
<https://doi.org/10.3917/hume.296.0009>

- Poilpot-Rocaboy, G., & Allouche, J. (2003). *Harcèlement moral dans le travail : Analyse du concept et rôle de la Gestion des Ressources Humaines*. https://www.researchgate.net/publication/237325305_Harcelement_moral_dans_le_travail_Analyse_du_concept_et_role_de_la_Gestion_des_Ressources_Humaines
- Poilpot-Rocaboy, G., & Allouche, J. (2006). *Harcèlement psychologique au travail : Analyse du concept et rôle de la Gestion des ressources humaines*. 592-605.
- Poilpot-Rocaboy, G., Notelaers, G., & Hauge, L. J. (2015). Exposition au harcèlement psychologique au travail : Impact sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de départ. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 21(4), 358-379. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30004-8](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30004-8)
- Poingt, G. (2016, juillet 7). *Harcèlement moral au travail. Que dit la loi ?* Ouest-France.fr. <https://www.ouest-france.fr/economie/emploi/droit-du-travail/harcelement-moral-au-travail-que-dit-la-loi-4352688>
- Pouliot, E., Bergeron-Leclerc, C., Maltais, D., Cherblanc, J., Dion, J., Dubois, P., Simard, A.-S., Ross, G., Gravel, A.-R., Labra, O., Vaillancourt, C., & Moalla, T. A. (2022). La conciliation travail-famille chez les employés universitaires ayant des enfants de 11 ans et moins dans le contexte de la pandémie de la COVID-19. *Enfances Familles Générations*, 40. <https://journals.openedition.org/efg/14114>
- Provost, M. (2008). L'employabilité et la gestion de l'exclusion du travail. *Nouvelles pratiques sociales*, 2(2), 71-82. <https://doi.org/10.7202/301049ar>
- Pryor, J. B., & Fitzgerald, L. F. (2003). Sexual harassment research in the United States. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Éds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 79-100). Taylor & Francis.
- Rajadhyaksha, U., Korabik, K., Lero, D. S., Zugec, L., Hammer, L. B., & Beham, B. (2020). The work-family interface around the world. *Organizational Dynamics*, 49(2), 100695. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.01.001>
- Ramadoss, K., & Rajadhyaksha, U. (2012). Gender Differences in Commitment to Roles, Work-family Conflict and Social Support. *Journal of Social Sciences*, 33(2), 227-233. <https://doi.org/10.1080/09718923.2012.11893101>
- Ray, E. B., & Miller, K. I. (1994). Social Support, Home/Work Stress, and Burnout: Who can Help? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 30(3), 357-373. <https://doi.org/10.1177/0021886394303007>
- Razavi, S. (2007). *The Political and Social Economy of Care in a Development Context: Conceptual Issues, Research Questions and Policy Options* (Gender and Development Programme Paper Number 3). United Nations Research Institute for Social Development. https://www.researchgate.net/publication/237432821_The_Political_and_Social_Economy_of_Care_in_a_Development_Context_Conceptual_Issues_Research_Questions_and_Policy_Options. Consulté le 17 janvier 2023.

- Redmond, E. (2013). Competency Models at Work: The Value of Perceived Relevance and Fair Rewards for Employee Outcomes: Competency Models at Work. *Human Resource Management, 52*(5), 771-792. <https://doi.org/10.1002/hrm.21560>
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2021). Une analyse du leadership laissez-faire dans les organisations : Le rôle des orientations d'objectifs des employés. *Psychologie du Travail et des Organisations, 27*(3), 159-174. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2021.07.001>
- Rocher, G. (1995). Culture, civilisation et idéologie. In G.Roger. *Introduction à la sociologie générale* (3e édition, pp. 101-127). Les Éditions Hurtubise.
- Roel, A. R., Dourado, D. M., Matias, R., Porto, K. R. A., Bednaski, A. V., & Costa, R. B. da. (2010). The effect of sub-lethal doses of *Azadirachta indica* (Meliaceae) oil on the midgut of *Spodoptera frugiperda* (Lepidoptera, Noctuidae). *Revista Brasileira de Entomologia, 54*(3), 505-510. <https://doi.org/10.1590/S0085-56262010000300024>
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1964). *Management and the Worker*. Harvard University Press. <https://www.abebooks.fr/rechercher-livre/titre/management-and-the-worker/auteur/roethlisberger/>
- Roland-Lévy, C., & Kmiec, R. (2016). La crise et ses représentations : L'apport de la psychologie économique. *Idées économiques et sociales, 183*(1), 23-29. <https://doi.org/10.3917/idee.183.0023>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saint-Germes, E. (2004). L'employabilité, une nouvelle dimension pour la GRH? *Actes du XV^e Congrès de l'AGRH, 1888-1906*.
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research, 107*, 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Salin, D. (2008). The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. *Scandinavian Journal of Management, 24*(3), 221-231. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.scaman.2008.04.004>
- Sallat, G. (2015). *Sortir du harcèlement moral : Conseils d'experts*. L'Harmattan.
- Sanchez-Mazas, M., & Koubi, G. (Éds.). (2005). *Le harcèlement : De la société solidaire à la société solitaire*. Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Sarason, I. G., Levine, H. M., Basham, R. B., & Sarason, B. R. (1983). Assessing social support: The Social Support Questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology, 44*(1), 127-139. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.44.1.127>

- Sargent, L. D., & Terry, D. J. (2000). The moderating role of social support in Karasek's job strain model. *Work & Stress*, 14(3), 245-261. <https://doi.org/10.1080/02678370010025568>
- Savoie, D., & Larouche, V. (2005). Le harcèlement sexuel au travail : Définition et mesure du phénomène. *Relations industrielles*, 43(3), 509-530. <https://doi.org/10.7202/050430ar>
- Scarpello, V., Huber, V., & Vandenberg, R. J. (1988). Compensation satisfaction: Its measurement and dimensionality. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 163-171. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.2.163>
- Schneider, K. T., Swan, S., & Fitzgerald, L. F. (1997). Job-related and psychological effects of sexual harassment in the workplace: Empirical evidence from two organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 401-415. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.401>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology*, 48(1), 23-47. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Semedo, J. D., Zandvakili, A., Machens, C. K., Yu, B. M., & Kohn, A. (2019). Cortical Areas Interact through a Communication Subspace. *Neuron*, 102(1), 249-259.e4. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2019.01.026>
- Serim, H., Demirbağ, O., & Yozgat, U. (2014). The Effects of Employees' Perceptions of Competency Models on Employability Outcomes and Organizational Citizenship Behavior and the Moderating Role of Social Exchange in this Effect. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1101-1110. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.125>
- Shields, C. M. (2012). *Transformative leadership in education: Equitable change in an uncertain and complex world* (1st Edition). Eye on Education. <https://doi.org/10.4324/9780203814406>
- Shields, C. M. (2019). *Utilisation du leadership transformatif pour soutenir le travail des enseignant.e.s en contexte de diversité* [PowerPoint]. <https://www.gride-qc.ca/wp-content/uploads/2021/06/Shields-GRIDE-CRIFPE-2019.pdf>
- Shields, C. M. (2020). Transformative Leadership. In C. M. Shields, *Oxford Research Encyclopedia of Education*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.632>
- Shields, C. M., & Hesbol, K. A. (2020). Transformative Leadership Approaches to Inclusion, Equity, and Social Justice. *Journal of School Leadership*, 30(1), 3-22. <https://doi.org/10.1177/1052684619873343>

- Sillamy, N. (2010). *Dictionnaire de psychologie* (Nouvelle éd. augmentée). Larousse.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. S., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement. *Cross-Cultural Research*, 29(3), 240-275. <https://doi.org/10.1177/106939719502900302>
- Singh, S., Gupta, B., Sharma, D., & Mishra, P. (2019). A Study of stress, coping, social support, and mental health in police personnel of Uttar Pradesh. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 23(2), 73. https://doi.org/10.4103/ijoom.IJOEM_184_18
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Smith, P. B. (2002). Culture's consequences: Something old and something new. *Human Relations*, 55(1), 119-135. <https://doi.org/10.1177/0018726702055001603>
- Smith, V. (2010). Review article: Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human Relations*, 63(2), 279-300. <https://doi.org/10.1177/0018726709353639>
- Søderberg, A.-M., & Holden, N. (2002). Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), 103-121. <https://doi.org/10.1177/147059580221007>
- Sousa, C., Pinto, E., Santos, J., & Gonçalves, G. (2020). Effects of work-family and family-work conflict and guilt on job and life satisfaction. *Polish Psychological Bulletin*, 51(4), 305-314. <https://doi.org/DOI-10.24425/ppb.2020.135463>
- Stephens, G. K., & Sommer, S. M. (1996). The Measurement of Work to Family Conflict. *Educational and Psychological Measurement*, 56(3), 475-486. <https://doi.org/10.1177/0013164496056003009>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Storey, J. (1992). *Development in the Management of Human Resources*. Blackwell, Oxford.
- Straus, A., & Fridenson, P. (1987). *Le Capitalisme français, XIXe-XXe siècle: Blocages et dynamisme d'une croissance*. Fayard.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.001>
- Swanberg, J. E., Logan, T., & Macke, C. (2005). Intimate Partner Violence, Employment, and The Workplace: Consequences and Future Directions. *Trauma, Violence, & Abuse*, 6(4), 286-312. <https://doi.org/10.1177/1524838005280506>

- Swanberg, J. E., Logan, T., & Macke, C. (2006). The Consequences of Partner Violence on Employment and the Workplace. In E. Kelloway, J. Barling, & J. Hurrell, *Handbook of Workplace Violence* (p. 351-380). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412976947.n16>
- Sweet, A. M. (2017). *Workplace violence: A comprehensive look at OSHA recordkeeping* [Master's Theses]. <https://thescholarship.ecu.edu/handle/10342/6183>
- Taylor-Bianco, A., & Schermerhorn, J. (2006). Self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 457-470. <https://doi.org/10.1108/09534810610676662>
- Temimi, N. (2011). *Le rôle des dimensions culturelles de Hofstede en regard du fonctionnement interne des équipes de travail pluriculturelles* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/6297>
- Thébaud-Mony, A., Davezies, P., Vogel, L., & Volkoff, S. (2015). *Les risques du travail : Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. La Découverte.
- Tomer, G., Xanthakos, S., Kim, S., Rao, M., Book, L., Litman, H. J., & Fishman, L. N. (2015). Perceptions of Gender Equality in Work–Life Balance, Salary, Promotion, and Harassment: Results of the NASPGHAN Task Force Survey. *Journal of Pediatric Gastroenterology & Nutrition*, 60(4), 481-485. <https://doi.org/10.1097/MPG.0000000000000637>
- Tone Innstrand, S., Melbye Langballe, E., Arild Espnes, G., Falkum, E., & Gjerl w Aasland, O. (2008). Positive and negative work–family interaction and burnout: A longitudinal study of reciprocal relations. *Work & Stress*, 22(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/02678370801975842>
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work & Stress*, 27(2), 123-140. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.782158>
- Triandis, H. C. (1995). A Theoretical Framework for the Study of Diversity. In M. Chemers, S. Oskamp, & M. Costanzo, *Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace* (pp. 11-36). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452243405.n2>
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118-128.
- Tylor, E. B. (1871). *Culture primitive : Recherches sur le développement de la mythologie, de la philosophie, de la religion, de l'art et de la coutume*. John Murray.
- Ughetto, P. (2007). *Faire face aux exigences du travail contemporain : Conditions du travail et management*. ANACT.

- United Nations Research Institute for Social Development. (2010). *Combating poverty and inequality: Structural change, social policy and politics*. <http://www.bris.ac.uk/poverty/downloads/keyofficialdocuments/UNRISD%20Combating%20Poverty.pdf>
- Valcour, M., Ollier-Malaterre, A., Matz-Costa, C., Pitt-Catsouphes, M., & Brown, M. (2011). Influences on employee perceptions of organizational work–life support: Signals and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 588-595. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.002>
- Valléry, G., Bobillier Chaumon, M.-É., Brangier, É., & Dubois, M. (2019). *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (2éd.). Dunod.
- Van Dam, K. (2003). Understanding experts' attitudes towards functional flexibility. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 138. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2003.002416>
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51. <https://doi.org/10.1080/13594320344000237>
- Van den Berg, P. T., & Van der Velde, M. E. G. (2005). Relationships of Functional Flexibility with Individual and Work Factors. *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 111-129. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-6994-9>
- Van den Broeck, A., Sulea, C., Vander Elst, T., Fischmann, G., Iliescu, D., & De Witte, H. (2014). The mediating role of psychological needs in the relation between qualitative job insecurity and counterproductive work behavior. *Career Development International*, 19(5), 526-547. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0063>
- Van Der Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability-And the impact of aging. *International Congress Series*, 1280, 142-147. <https://doi.org/10.1016/j.ics.2005.02.061>
- Van Der Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>
- Van Der Heijden, B. (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel Review*, 31(1), 44-61. <https://doi.org/10.1108/00483480210412418>
- Van Hooff, M. L. M., Geurts, S. A. E., Kompier, M. A. J., & Taris, T. W. (2006). Work–home interference : How does it manifest itself from day to day? *Work & Stress*, 20(2), 145-162. <https://doi.org/10.1080/02678370600915940>
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying–psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214. <https://doi.org/10.1080/13594329608414855>

- Vartia, M. (2003). *Workplace bullying: A study on the work environment, well-being and health* [Academic dissertation]. University of Helsinki.
- Vézina, M., & Dussault, J. (2005). Au-delà de la relation « bourreau-victime » dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7-3. <https://doi.org/10.4000/pistes.3155>
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314-334. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1661>
- Von Strachwitz, M. (2002). Prendre en charge des victimes de harcèlement moral. *Thérapie Familiale*, 23(3), 251. <https://doi.org/10.3917/tf.023.0251>
- Vroom, V. H. (1959). Projection, Negation, and the Self Concept. *Human Relations*, 12(4), 335-344. <https://doi.org/10.1177/001872675901200404>
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership. *Group & Organization Studies*, 15(4), 381-394. <https://doi.org/10.1177/105960119001500404>
- Wong, M. (2007). The Role of Culture in Implementing Lean Production System. In J. Olhager & F. Persson (Eds.), *Advances in Production Management Systems* (Vol. 246, pp. 413-422). Springer. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-0-387-74157-4_49.pdf?pdf=inline%20link
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Uk Chun, J., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 879-919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.09.002>
- Yee, M. T. W., Alagappar, P. N., & Ngeow, Y. M. (2015). Differences in the Perception of Sexual Harassment by Gender and Ethnicity among Selected Malaysian Undergraduates. *Gender, Technology and Development*, 19(2), 204-230. <https://doi.org/10.1177/0971852415578042>
- Yıldırım, H., & Uysaloglu, B. (2012). Impact of Demographic Factors on Employee's Perception of Mobbing: A Case Study from a Logistics Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 634-644. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1041>
- Zaitseva, V. (2026). *Le harcèlement moral en milieu professionnel : Le cas du service public hospitalier ukrainien* [Thèse de Doctorat]. Université d'Auvergne - Clermont-Ferrand.
- Zaitseva, V., & Chaudat, P. (2016). Les déterminants organisationnels du harcèlement moral : Une analyse d'une revue actualisée de littérature: *Management & Avenir*, 84(2), 115-134. <https://doi.org/10.3917/mav.084.0115>
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 165-184). Taylor & Francis.

- Zineldin, M., & Hytter, A. (2012). Leaders' negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 748-758. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.606114>
- Zivin, K., Paczkowski, M., & Galea, S. (2011). Economic downturns and population mental health: Research findings, gaps, challenges and priorities. *Psychological Medicine*, 41(7), 1343-1348. <https://doi.org/10.1017/S003329171000173X>
- Zwingmann, I., Wegge, J., Wolf, S., Rudolf, M., Schmidt, M., & Richter, P. (2014). Is Transformational Leadership Healthy for Employees? A Multilevel Analysis in 16 Nations. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 28(1-2), 24-51. <https://doi.org/10.1177/239700221402800103>

Liste des sigles et acronymes

ANACT : *Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail*

BIT : *Bureau international du travail*

CSP : *Catégorie socio-professionnelle*

CHSCT : *Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail*

CSE : *Comité Social et Économique*

CE : *Commission Européenne*

CEI : *Communauté d'États indépendants*

CFA : *Communauté Financière en Afrique*

CFDT : *Confédération Française Démocratique du Travail*

CFTC : *Confédération Française des Travailleurs Chrétiens*

CFE-CGC : *Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres*

CGC : *Confédération Générale des Cadres*

CGPME : *Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises*

CGT : *Confédération Générale du Travail*

CGT-FO : *Confédération Générale du Travail - Force Ouvrière*

CII : *Conseil International des Infirmières*

CPME : *Confédération des Petites et Moyennes Entreprises*

DARES : *Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques*

DGAFP : *Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique*

DGPF : *Direction Générale de la Promotion de la Femme*

DIF : *Droit individuel à la formation*

DILA : *Direction de l'information légale et administrative*

DPSSSISQ : *Direction principale des statistiques sociales et de santé de l'Institut de la statistique du Québec*

DRESS : *Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques*

ENA : *École Nationale d'Administration*

EQCOTESST : *Enquête Québécoise sur les Conditions de Travail, d'Emploi et de Santé et de Sécurité au Travail*

FPE : *Fonction Publique de l'État*

FPH : *Fonction Publique Hospitalière*

FPT : *Fonction Publique Territoriale*

FSBO : *Fondation Sylvia Bongo Ondimba*

GRH : *Gestion des ressources humaines*

HM : *Harcèlement Moral*

HS : *Harcèlement Sexuel*

HMT : *Harcèlement Moral au Travail*

HST : *Harcèlement Sexuel au Travail*

IFOP : *Institut Français d'Opinion Publique*

INRS : *Institut National de Recherche et de Sécurité mène des programmes d'étude dans le but de prévenir les accidents de travail et les maladies dites professionnelles*

INSEE : *Institut national de statistique et des études économiques et des études économiques*

KMO : *Kaiser-Meyer-Olkin*

KS : *Kolmogorov-Smirnov*

LNT : *Loi sur les Normes du Travail*

MEDEF : *Mouvement des Entreprises de France*

OCDE : *Organisation de Coopération et de Développement Économique*

OMS : *Organisation Mondiale de la Santé*

OIIQ : *Ordre des Infirmières et des infirmiers du Québec*

OIT : *Organisation internationale du travail*

PNUD : *Programme des Nations Unies pour le Développement*

TMS : *Troubles Musculo-Squelettiques*

TSD (SDT) : *Self-Determination Theory / Théorie de l'autodétermination*

UE : *Union Européenne*

UNESCO : *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization / Organisation des Nations unies pour l'Éducation, la Science et la Culture*

UNFPA : *United Nations Population Fund / Fonds des Nations Unies pour la Population*

UNRISD : *United Nations Research Institute for Social Development / Institut de recherche des Nations Unies pour le Développement Social*

UPA : *Union Patronale des Artisans*

Vs : *Versus*

Liste des tableaux

Tableau 1. Prévalence de la violence psychologique dans le secteur de la santé en Afrique du Sud, en Australie, au Brésil, en Bulgarie, au Liban, au Portugal et en Thaïlande (2002)	22
Tableau 2. Similitudes et divergences dans les définitions du harcèlement moral et sexuel : France vs Gabon	43
Tableau 3. Exemples de situations de violence et de harcèlement survenant couramment sur le lieu de travail (Bureau international du travail, 2022, p. 14)	60
Tableau 4. Les différences entre un conflit normal, une situation de harcèlement (Cassitto et al., 2004, p.15) et une gestion raisonnable (Bureau international du travail, 2022, p. 17).....	73
Tableau 5. Effets du harcèlement (moral) sur la santé (Cassitto et al., 2004, p. 16)	75
Tableau 6. Les caractéristiques des problèmes d’adaptation et de l’état du stress post-traumatiques (Cassitto et al., 2004, p .17).....	75
Tableau 7. Les conséquences du harcèlement sur la famille et le réseau social (Cassitto et al., 2004, p. 29).....	77
Tableau 8. Les conséquences du harcèlement pour les employeurs (Cassitto et al., 2004, p. 21)	78
Tableau 9. Quelques exemples de situations de harcèlement susceptibles de compromettre l’avenir professionnel des victimes (Cassitto et al., 2004, p.32)	98
Tableau 10. Principales répercussions du conflit travail-famille sur la santé mentale des employés et sur les organisations (Chrétien & Létourneau, 2010, p. 54).....	111
Tableau 11. Distinction entre le leadership transformationnel et le leadership transformatif	134
Tableau 12. Les différences entre leader et manager (Kotterman, 2006 ; Petit, 2013)	140
Tableau 13. Analyse prototypique du corpus des salariés français	174
Tableau 14. Analyse prototypique du corpus des salariés gabonais.....	175
Tableau 15. Analyse catégorielle comparée du corpus des salariés français et gabonais	176
Tableau 16. Critères d’inclusion et d’exclusion des participants français et gabonais.....	186
Tableau 17. Caractéristiques sociodémographiques des participants français.....	187
Tableau 18. Caractéristiques sociodémographiques des participants gabonais.....	189
Tableau 19. Mode de recueil de données en France et au Gabon.....	199
Tableau 20. Consistance interne (α) des échelles : France vs Gabon.....	215
Tableau 21. Statut des participants français en lien avec le harcèlement moral.....	217
Tableau 22. Statut des participants français en lien avec le harcèlement sexuel.....	218
Tableau 23. Statut des participants gabonais en lien avec le harcèlement moral	219
Tableau 24. Statut des participants gabonais en lien avec le harcèlement sexuel	220
Tableau 25. Tableau récapitulatif des effectifs et pourcentages en lien avec le statut des participants français et gabonais face au harcèlement moral et sexuel	221
Tableau 26. Analyse de corrélations entre les variables : Population globale.....	223
Tableau 27. Corrélations entre le harcèlement, le leadership, le soutien social, les valeurs culturelles et l’employabilité : France	225
Tableau 28. Corrélations entre le harcèlement, le leadership, le soutien social, les valeurs culturelles et l’employabilité : Gabon	227
Tableau 29. Résultats des hypothèses de l’axe 1 France – Gabon	246
Tableau 30. Corrélations entre harcèlement, leadership transformatif, soutien social, conciliation vie privée-vie professionnelle et valeurs culturelles : échantillon global.....	265
Tableau 31. Corrélations entre harcèlement, leadership transformatif, soutien social, conciliation vie privée-vie professionnelle et valeurs culturelles : France.....	267
Tableau 32. Corrélations entre harcèlement, leadership transformatif, soutien social, conciliation vie privée-vie professionnelle et valeurs culturelles : Gabon.....	269
Tableau 33. Résultats des hypothèses de l’axe 2 en lien avec les conflits	318
Tableau 34. Résultats des hypothèses de l’axe 2 en lien avec les enrichissements.....	321

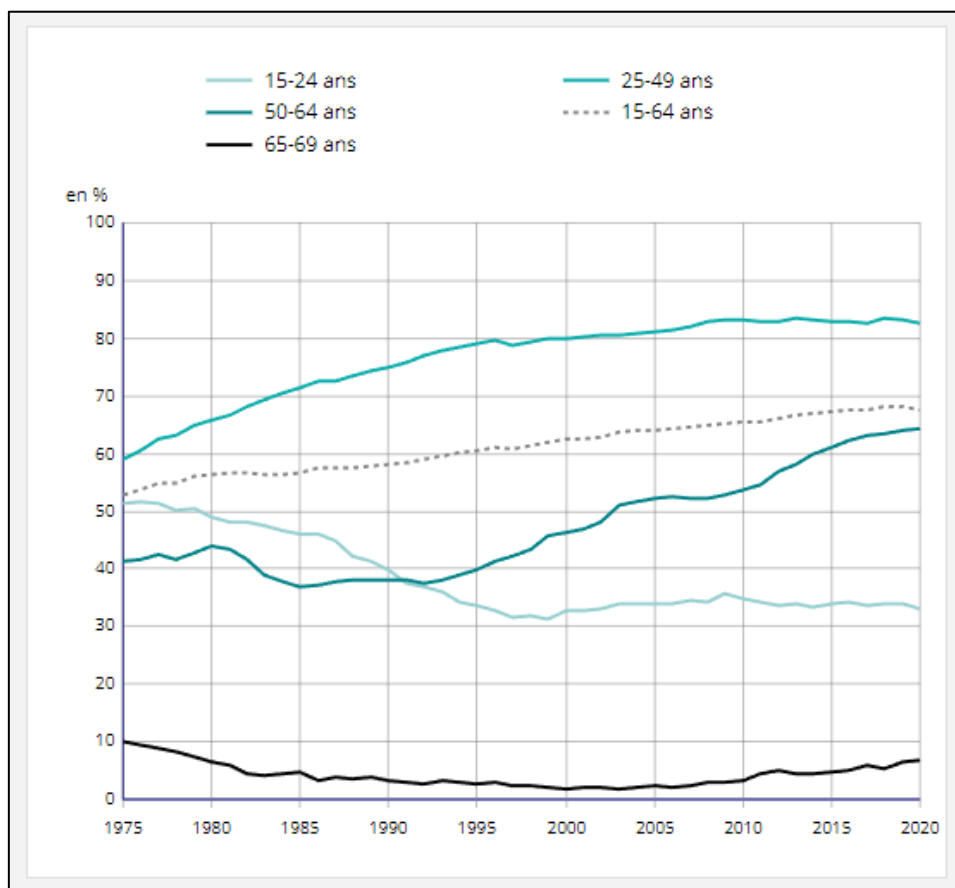
Listes des figures

Figure 1. Proportion des travailleurs, par pays, ayant fait l'objet de mesures d'intimidation dans l'Union Européenne (Cassitto et al., 2004, p. 9)	23
Figure 2. Proportion des travailleurs, par secteur, ayant fait l'objet de mesures de l'intimidation dans l'Union Européenne (Cassitto et al., 2004, p. 10)	24
Figure 3. Terminologie du concept de harcèlement à l'échelle mondiale (Cassitto et al., 2004, p. 13)	55
Figure 4. Modèle heuristique d'employabilité (Fugate et al., 2004, p. 19).....	88
Figure 5. Modèle conceptuel d'orientation vers l'employabilité (Van Dam, 2004).....	94
Figure 6. Incompatibilité de la pression exercée sur le rôle travail-famille (Greenhaus & Beutell, 1985, p. 78).....	105
Figure 7. Nombre d'heures consacré chaque jour au travail rémunéré et aux soins non rémunérés, par sexe et région (soit 53 pays) de 1998-2010 (Bureau International du Travail, 2011, p. 4)	106
Figure 8. Le modèle conceptuel des antécédents et des conséquences de l'interférence travail-maison	113
Figure 9. Modèle théorique des relations entre les dix types de motivation de la valeur (Schwartz, 1992, p.15).....	119
Figure 10. Principes de la théorie du leadership transformatif.....	134
Figure 11 : Modèle hypothétique de l'étude 2 : Effets du harcèlement sur l'employabilité et sur la conciliation vie privée-vie professionnelle : Rôle modérateur du soutien social, du leadership, des valeurs culturelles et des caractéristiques sociodémographiques.	159
Figure 12. Modèle hypothétique de l'étude 2, axe 1	208
Figure 13. Interaction entre le leadership, le harcèlement moral et l'employabilité : France	231
Figure 14. Interaction entre l'ancienneté le harcèlement moral, l'employabilité : France.....	234
Figure 15. Synthèse des résultats de l'axe 1 : France.....	236
Figure 16. Interaction entre les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir, le harcèlement moral et l'employabilité : Gabon.....	239
Figure 17. Interaction entre l'âge, le harcèlement moral et l'employabilité : Gabon.....	241
Figure 18. Interaction entre le genre, le harcèlement sexuel et l'employabilité : Gabon	242
Figure 19. Interaction entre le niveau de formation, le harcèlement sexuel et l'employabilité : Gabon	243
Figure 20. Synthèse des résultats de l'axe 1 : Gabon	244
Figure 21. Synthèse comparative des résultats de l'axe 1 : France vs Gabon	248
Figure 22. Modèle hypothétique de l'étude 2, axe 2.....	261
Figure 23. Interaction entre le soutien des collègues, le harcèlement moral et les conflits : France... ..	273
Figure 24. Interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement moral et les conflits : France	275
Figure 25. Interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement sexuel et les enrichissements : France	276
Figure 26. Interaction entre le pouvoir, le harcèlement sexuel et les conflits : France	278
Figure 27. Interaction entre les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir, le harcèlement moral et les enrichissements : France	279
Figure 28. Interaction entre le collectivisme, le harcèlement sexuel et les conflits : France	280
Figure 29. Interaction entre la planification, le harcèlement moral et les conflits : France	282
Figure 30. Interaction entre la planification, le harcèlement sexuel, les conflits : France	282
Figure 31. Interaction entre les valeurs culturelles centrées sur la planification, le harcèlement moral et les enrichissements : France	283
Figure 32. Interaction entre les valeurs culturelles centrées sur la planification, le harcèlement sexuel et les enrichissements : France	284

Figure 33. Interaction entre le genre, le harcèlement sexuel et les conflits vie privée-vie professionnelle : France.....	286
Figure 34. Interaction entre le genre, le harcèlement moral et les enrichissements : France	287
Figure 35. Interaction entre le genre, le harcèlement sexuel et les enrichissements : France	287
Figure 36. Interaction entre l'ancienneté, le harcèlement sexuel et les enrichissements : France	289
Figure 37. Interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement sexuel et les conflits vie privée-vie professionnelle : France.....	292
Figure 38. Interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement sexuel et les enrichissements : France	293
Figure 39. Interaction entre le soutien du supérieur hiérarchique, le harcèlement moral et les conflits : Gabon	295
Figure 40. Interaction entre le soutien du supérieur hiérarchique, le harcèlement sexuel et les conflits : Gabon	295
Figure 41. Interaction entre le soutien du supérieur hiérarchique, le harcèlement sexuel et les enrichissements : Gabon.....	296
Figure 42. Interaction entre le soutien des collègues, le harcèlement moral et les conflits : Gabon ...	298
Figure 43. Interaction entre le soutien des collègues, le harcèlement sexuel et les conflits : Gabon ..	298
Figure 44. Interaction entre le soutien des collègues, le harcèlement sexuel et les enrichissements : Gabon	299
Figure 45. Interaction entre le leadership transformatif, le harcèlement sexuel et les enrichissements : Gabon	301
Figure 46. Interaction entre les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir, le harcèlement moral et les conflits : Gabon	302
Figure 47. Interaction entre les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir, le harcèlement sexuel et les conflits : Gabon	303
Figure 48. Interaction entre les valeurs culturelles centrées sur le pouvoir, harcèlement moral et les enrichissements : Gabon.....	304
Figure 49. Interaction entre le collectivisme, le harcèlement moral et les conflits : Gabon.....	305
Figure 50. Interaction entre le collectivisme, le harcèlement sexuel et les conflits : Gabon.....	306
Figure 51. Interaction entre la planification, le harcèlement sexuel et les conflits : Gabon.....	307
Figure 52. Interaction entre l'âge, le harcèlement sexuel et les conflits vie privée-vie professionnelle : Gabon	309
Figure 53. Interaction entre le genre, le harcèlement moral et les enrichissements vie privée-vie professionnelle: Gabon.....	310
Figure 54. Interaction entre l'ancienneté, le harcèlement sexuel et les conflits vie privée-vie professionnelle : Gabon.....	311
Figure 55. Interaction entre la charge, le harcèlement sexuel et les conflits vie privée-vie professionnelle : Gabon.....	313
Figure 56. Interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement sexuel et les conflits vie privée-vie professionnelle : Gabon	315
Figure 57. Interaction entre le secteur de la structure, le harcèlement sexuel et les enrichissements : Gabon	316
Figure 58. Synthèse des résultats de l'axe 2 – France.....	323
Figure 59. Synthèse des résultats de l'axe 2 – Gabon	323
Figure 60. Taux d'activité des femmes par âge de 1975 à 2020 : France	376

ANNEXES

Annexe 1. Taux d'activité des femmes par âge de 1975 à 2020 : France



Lecture : en 2020, le taux d'activité des femmes âgées de 50 à 64 ans s'élève à 64,4 %.
Champ : France hors Mayotte, personnes âgées de 15 à 69 ans vivant en logement ordinaire.
Source : Insee, séries longues sur le marché du travail.

Figure 60. Taux d'activité des femmes par âge de 1975 à 2020 : France

Annexe 2. Questionnaire de l'étude 1



UNIVERSITÉ DE NANTES



Dans le cadre d'une étude universitaire portant sur la qualité de vie au travail, nous vous remercions de bien vouloir répondre à ce rapide questionnaire.

Ce questionnaire est ANONYME et sert strictement à des fins de recherche. Nous vous demandons de bien vouloir répondre en toute franchise à l'ensemble des questions posées.

Si besoin, n'hésitez pas à nous contacter aux adresses suivantes :

christine.jeoffrion@univ-nantes.fr (**JEOFFRION Christine**, enseignant-chercheur en Psychologie Sociale, du Travail et des Organisations, LPPL, Faculté de Psychologie, Université de Nantes, Chemin de la Censive du Tertre, BP 81 227 - 44 312 NANTES Cedex 3.)

bousougoumoussavouja@gmail.com (**BOUSSOUGOU-MOUSSAVOU Jean-Aimé**, enseignant-chercheur en Psychologie du Travail et des Organisations, CREP, Faculté de Psychologie, Université Omar Bongo, 680 Avenue Président Léon Mba, BP 13131 Libreville, GABON)

cezanne.boukosso-pemba@etu.univ-nantes.fr (Doctorante-chercheur au laboratoire de Psychologie des Pays de la Loire)

Nous vous remercions par avance pour votre précieuse collaboration.

1) Avez-vous déjà entendu parler de harcèlement en milieu professionnel ? OUI NON

2) Si OUI, quels sont les mots ou expressions qui vous viennent à l'esprit quand on vous dit « Harcèlement en milieu professionnel » ?

Mots ou expressions vous venant à l'esprit

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Merci maintenant de noter après chacun des mots ou expressions un chiffre allant de 1 à 10 selon l'importance que vous leur accordez. 1 correspond au terme le plus important pour définir le « harcèlement en milieu professionnel » selon vous tandis que 10 correspond à celui qui l'est le moins.

Enfin, merci de noter un signe (+, – ou Ø) derrière chaque chiffre, selon que le mot ou expression cité correspond, pour vous, à quelque chose de positif (+), négatif (-) ou neutre (Ø).

3) Pourriez-vous présenter en quelques lignes à quoi renvoie plus particulièrement, selon vous, le harcèlement en milieu professionnel ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4) Quels sont, de votre point de vue, les différents éléments caractéristiques du harcèlement en milieu professionnel ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5) Selon vous, comment se comporte la personne qui harcèle ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

6) Selon vous, comment se comporte la personne qui est harcelée ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

7) Selon vous, quel (s) impact (s) peut avoir le harcèlement en milieu professionnel sur la personne qui en est victime ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

8) Si vous deviez donner une définition du harcèlement en milieu professionnel, comment le définiriez-vous ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Selon vous,

Les personnes à l' <u>origine</u> du harcèlement sont davantage :		
<input type="checkbox"/> Des hommes <input type="checkbox"/> Des femmes <input type="checkbox"/> Autant d'hommes que de femmes	<input type="checkbox"/> Des supérieurs hiérarchiques <input type="checkbox"/> Des collègues de travail <input type="checkbox"/> Des subordonnés <input type="checkbox"/> Des usagers, clients, des fournisseurs etc. <input type="checkbox"/> N'importe qui	<input type="checkbox"/> Célibataire <input type="checkbox"/> Vivant en couple sans être marié <input type="checkbox"/> Marié(e), pacsé(e) <input type="checkbox"/> Divorcé(e), séparé(e) <input type="checkbox"/> Veuf (veuve) <input type="checkbox"/> N'importe qui
Les personnes <u>victimes</u> du harcèlement sont davantage :		
<input type="checkbox"/> Des hommes <input type="checkbox"/> Des femmes <input type="checkbox"/> Autant d'hommes que de femmes	<input type="checkbox"/> Des supérieurs hiérarchiques <input type="checkbox"/> Des collègues de travail <input type="checkbox"/> Des subordonnés <input type="checkbox"/> Des usagers, clients, des fournisseurs etc. <input type="checkbox"/> N'importe qui	<input type="checkbox"/> Célibataire <input type="checkbox"/> Vivant en couple sans être marié <input type="checkbox"/> Marié(e), pacsé(e) <input type="checkbox"/> Divorcé(e), séparé(e) <input type="checkbox"/> Veuf (veuve) <input type="checkbox"/> N'importe qui

Quel est le type de secteur de la structure au sein de laquelle vous travaillez ?

- Public
 Privé
 Parapublic

Combien de salariés comprend cette structure ? (Facultatif) :

Depuis quand travaillez-vous à votre poste actuel ? Années

Si moins d'un an, depuis combien de mois ?.....

Quel est l'intitulé exact de votre poste actuel ?.....

Combien d'heures par semaine travaillez-vous ?.....

Combien d'heures supplémentaires effectuez-vous par mois, environ ?.....

Êtes-vous satisfait (e) de votre salaire net mensuel ? OUI NON

Si non, pourriez-vous préciser votre réponse (Facultatif) ?

.....

.....

.....

Quel est votre âge ?

Sexe : Homme Femme

Situation familiale : Seul.e En couple

Nombre d'enfants ou de personnes à votre charge

Si vous voulez nous en dire plus, vous pouvez écrire ci-dessous d'autres éléments liés à votre point de vue sur le harcèlement en milieu professionnel (Facultatif)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Si vous êtes d'accord pour poursuivre cette réflexion lors d'un entretien, merci de laisser vos coordonnées (Facultatif)

.....
.....
.....

Nous vous remercions pour le temps que vous avez consacré à notre recherche.

Annexe 3. Questionnaire de l'étude 2



Note d'information et de consentement des participants.es au questionnaire

Vous êtes invité.e à prendre part au projet de recherche sur la Qualité de Vie au Travail (QVT).

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un projet doctoral en Psychologie du Travail et Ergonomie, réalisé par Cezanne BOUNKOSSO à l'université de Grenoble-Alpes et encadré par la Professeure Christine JEOFFRION. Elle s'adresse à des salarié.e.s en activité professionnelle qui exercent depuis au moins 6 mois au sein de la même structure.

Les résultats de cette étude permettront d'apporter des recommandations afin d'améliorer les conditions de travail des salariés et la performance globale des entreprises. Votre participation à ce projet consiste à répondre à un questionnaire d'environ 15 à 20 minutes.

Aucune information permettant de vous identifier ne sera recueillie, toutes vos réponses resteront strictement **confidentielles** et **anonymes**. Elles ne seront exploitées qu'à des fins de recherche scientifique.

Si vous avez des questions ou commentaires concernant cette étude, n'hésitez pas à nous contacter par courrier électronique à l'adresse suivante :

- cezanne.bounkosso-pemba@univ-grenoble-alpes.fr (Cezanne BOUNKOSSO, Doctorante-chercheur au Laboratoire Inter-universitaire de Psychologie : Personnalité, Cognition et Changement Social (LIP/PC2S - EA 4145).
- christine.jeoffrion@univ-grenoble-alpes.fr (Christine JEOFFRION, Professeure en Psychologie du Travail et des Organisations, LIP/PC2S - EA 4145, Université Grenoble Alpes - CS 40700-38058 Grenoble cedex 9.).

Consentement

En cochant, cette case , vous atteste :

- Consentir volontairement et librement à participer à ce projet de recherche.

Vous êtes actuellement en activité professionnelle oui non

Vous exercez votre activité professionnelle au sein de la même structure depuis plus de 6 mois

oui non

Merci de répondre à chaque question en entourant le chiffre correspondant le mieux à votre réponse.

Échelle d'employabilité		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1.	Si ma société a besoin que je réalise d'autres tâches que celles réalisées jusque-là, je suis prêt.e à le faire.	1	2	3	4
2.	Pour moi, il est essentiel d'évoluer au sens large, c'est pourquoi je serais capable de réaliser d'autres tâches ou d'occuper d'autres postes dans ma société.	1	2	3	4
3.	En cas de changements d'organisation, je préférerais rester dans le même service et continuer à travailler avec les mêmes collègues.	1	2	3	4
4.	Je pense qu'il est important de participer régulièrement à des activités de formation professionnelles.	1	2	3	4
5.	Je suis toujours prêt.e à changer de poste.	1	2	3	4
6.	Si mon organisation m'offrait de nouvelles opportunités professionnelles, je les accepterais certainement.	1	2	3	4
7.	En cas de changements d'organisation, je préférerais continuer à occuper le même poste.	1	2	3	4
8.	J'essaie activement de développer mes compétences et mon expérience professionnelle.	1	2	3	4
9.	Je fais de mon mieux pour gérer ma carrière.	1	2	3	4
10.	J'essaie d'être le.la plus informé.e possible sur les possibilités d'évolution dans ma société.	1	2	3	4
11.	Ces dernières années, j'ai activement cherché de nouvelles opportunités professionnelles pour améliorer ma situation professionnelle.	1	2	3	4
12.	Au cours des dernières années, j'ai participé à des activités de formation et de perfectionnement professionnel qui n'étaient pas en lien direct avec mon travail.	1	2	3	4
13.	J'essaie activement d'augmenter ma « valeur » sur le marché du travail.	1	2	3	4

Nous vous demandons maintenant de penser au manager de votre équipe de travail et d'indiquer dans quelle mesure chacun des énoncés décrit bien son comportement au travail, en cochant le chiffre correspondant le mieux à votre réponse.

Échelle du leadership transformatif		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
14.	Il incite le personnel à s'engager dans des activités de formation.	1	2	3	4
15.	Il intervient dès qu'un employé semble prendre du retard dans sa tâche.	1	2	3	4
16.	Il ne retourne pas les appels téléphoniques.	1	2	3	4
17.	Il s'exprime de manière enthousiaste.	1	2	3	4
18.	C'est un orateur dynamique.	1	2	3	4
19.	Dès qu'il y a plainte, il intervient.	1	2	3	4
20.	Il encourage le personnel à innover.	1	2	3	4
21.	Il amène les gens à percevoir différemment des problèmes récurrents.	1	2	3	4
22.	Il suggère de nouvelles façons de faire.	1	2	3	4
23.	Il respecte les opinions différentes des siennes.	1	2	3	4
24.	Il écoute attentivement les autres.	1	2	3	4
25.	Il manifeste une reconnaissance particulière pour du bon travail.	1	2	3	4
26.	Il met en évidence l'importance de chacun.	1	2	3	4
27.	Il fait un retour positif aux personnes qui obtiennent un bon rendement.	1	2	3	4
28.	Il soutient le personnel engagé dans des activités de formation.	1	2	3	4
29.	Il rappelle à l'ordre le personnel retardataire.	1	2	3	4
30.	Il s'isole dans son bureau.	1	2	3	4
31.	Il accueille le personnel en lui souhaitant individuellement une bonne journée.	1	2	3	4
32.	Il est passionné par son travail.	1	2	3	4
33.	Il parle de manière optimiste de l'avenir.	1	2	3	4

34.	Il prend des pauses avec le personnel pour discuter de sujets non liés au travail.	1	2	3	4
35.	Il s'enquiert de la santé des personnes à leur retour au travail après une maladie.	1	2	3	4
36.	Il reconnaît les bonnes performances du personnel.	1	2	3	4
37.	Lorsqu'il détecte des difficultés dans le travail de quelqu'un, il s'assure que des correctifs sont apportés.	1	2	3	4
38.	Il s'intéresse à ce que vit le personnel.	1	2	3	4
39.	Il est absent quand on a besoin de lui.	1	2	3	4
40.	Il félicite les efforts de chacun.	1	2	3	4
41.	Il soutient le personnel qui a besoin d'aide.	1	2	3	4
42.	Il remet à plus tard la prise de décisions.	1	2	3	4
43.	En guise de récompense, il aménage la tâche du personnel pour lui permettre de réaliser un projet qui lui tient à cœur.	1	2	3	4
44.	Il communique sa vision de l'organisation.	1	2	3	4
45.	Il fait participer le personnel au processus de résolution de problèmes.	1	2	3	4
46.	Il souligne l'excellent travail d'une personne lors d'assemblées générales du personnel.	1	2	3	4
47.	Il effectue un suivi des tâches afin de détecter les problèmes et, le cas échéant, y apporter des corrections.	1	2	3	4
48.	Il rappelle à l'ordre le personnel qui ne respecte pas certaines règles de l'organisation.	1	2	3	4
49.	Il n'est pas disponible.	1	2	3	4
50.	Il envoie une note de service personnalisée pour féliciter un travail remarquable.	1	2	3	4
51.	Il respecte les sentiments d'autrui.	1	2	3	4
52.	Il partage l'information avec le personnel.	1	2	3	4
53.	Il est jovial.	1	2	3	4
54.	Il prend en compte les besoins du personnel dans ses décisions.	1	2	3	4
55.	Il communique ses valeurs.	1	2	3	4
56.	Il envoie une lettre de félicitations à la suite d'un travail remarquable.	1	2	3	4
57.	Il évite de prendre des décisions.	1	2	3	4

58.	Il souligne les fautes de français à leurs auteurs.	1	2	3	4
-----	---	---	---	---	---

Dans cette rubrique, il s'agit de l'interface « vie privée - vie au travail ». Selon votre situation, merci d'entourer le chiffre correspondant le mieux à votre réponse.

Échelle de l'interface travail-famille		Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
59.	Vous êtes irritable à la maison parce que votre travail est exigeant.	1	2	3	4
60.	Vous trouvez difficile de remplir vos obligations familiales parce que vous êtes toujours en train de penser à votre travail.	1	2	3	4
61.	Vous devez annuler des rendez-vous avec votre époux.se /famille/amis à cause d'engagements professionnels.	1	2	3	4
62.	Vous avez du mal à remplir vos obligations familiales à cause de votre emploi du temps professionnel.	1	2	3	4
63.	Vous n'avez pas suffisamment d'énergie pour faire des activités de loisirs avec votre époux.se/famille/amis à cause de votre travail.	1	2	3	4
64.	Vous devez travailler si dur qu'il ne vous reste plus de temps pour vos hobbies (passe-temps).	1	2	3	4
65.	Vous avez du mal à vous détendre à la maison à cause de vos obligations professionnelles.	1	2	3	4
66.	Votre travail vous prend du temps que vous auriez aimé passer avec votre époux.se/famille/ amis.	1	2	3	4
67.	Votre situation familiale vous rend si irritable que vous faites passer vos frustrations sur vos collègues.	1	2	3	4
68.	Vous avez du mal à vous concentrer sur votre travail parce que des problèmes familiaux vous préoccupent.	1	2	3	4
69.	Les problèmes avec votre époux.se/famille/amis jouent sur votre performance professionnelle.	1	2	3	4
70.	Vous n'avez pas envie de travailler à cause des problèmes avec votre époux.se/famille/ amis.	1	2	3	4
71.	Après une journée/une semaine agréable au travail, vous vous sentez plus d'humeur à faire des activités avec votre époux.se/famille/amis.	1	2	3	4
72.	Vous remplissez mieux vos obligations familiales grâce à ce que vous avez appris dans votre travail.	1	2	3	4
73.	Vous arrivez mieux à tenir vos engagements à la maison parce que votre travail vous le demande aussi.	1	2	3	4
74.	Vous gérez plus efficacement votre temps à la maison grâce à la manière dont vous travaillez.	1	2	3	4
75.	Vos rapports avec votre époux.se/famille/amis sont meilleurs grâce à ce que vous avez appris dans votre travail.	1	2	3	4
76.	Après avoir passé un agréable week-end avec votre époux.se /famille/amis, vous vous amusez davantage dans votre travail.	1	2	3	4
77.	Vous prenez vos responsabilités plus au sérieux au travail parce qu'on vous demande la même chose à la maison.	1	2	3	4

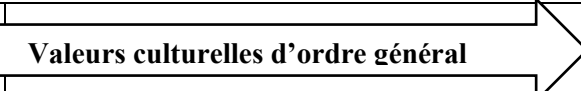
78.	Vous arrivez mieux à tenir vos engagements au travail parce qu'on vous demande la même chose à la maison.	1	2	3	4
79.	Vous gérez plus efficacement votre temps au travail parce que vous devez aussi le faire à la maison.	1	2	3	4
80.	Vous avez une plus grande confiance en vous parce que votre vie familiale est bien organisée.	1	2	3	4

Les énoncés suivants concernent des valeurs relatives au travail, des représentations du milieu de travail. Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec chacun de ces énoncés.

Échelle des valeurs culturelles		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
81.	Les employés ne devraient poursuivre leurs objectifs personnels qu'une fois l'intérêt du groupe pris en considération.	1	2	3	4
82.	Les règlements et procédures sont importants parce qu'ils informent les employés de ce que l'organisation attend d'eux.	1	2	3	4
83.	La réussite du groupe est plus importante que la réussite individuelle.	1	2	3	4
84.	La résolution des problèmes organisationnels requiert généralement une approche musclée propre aux hommes.	1	2	3	4
85.	Il est important que l'environnement de travail encourage tout le personnel à exprimer ses sentiments et ses opinions.	1	2	3	4
86.	Les individus peuvent s'attendre à renoncer à leurs buts personnels pour favoriser la réussite du groupe.	1	2	3	4
87.	Les gestionnaires devraient rarement demander l'opinion de leurs employés.	1	2	3	4
88.	Il est plus important pour les hommes d'avoir une carrière professionnelle que ce ne l'est pour les femmes.	1	2	3	4
89.	Il est important d'énoncer en détail les exigences et les directives reliées au travail afin que les employés sachent toujours ce qui est attendu d'eux.	1	2	3	4
90.	Maintenir de bons rapports avec les collègues n'est pas aussi important que d'accomplir ses tâches.	1	2	3	4
91.	Les gestionnaires devraient encourager la loyauté vis-à-vis du groupe même si les buts individuels en souffrent.	1	2	3	4
92.	Les procédures formelles et les normes de fonctionnement sont utiles aux employés dans l'exécution de leur travail.	1	2	3	4
93.	Les hommes résolvent habituellement les problèmes par analyse logique, alors que les femmes se fient à leur intuition.	1	2	3	1

94.	Les employés ne devraient pas être en désaccord avec les décisions de la direction.	1	2	3	4
95.	Le bien commun du groupe est plus important que les gains individuels.	1	2	3	4
96.	Les membres d'une équipe devraient être attentifs aux besoins de leurs coéquipiers.	1	2	3	4
97.	Les superviseurs s'attendent à ce que les employés suivent fidèlement les directives et les procédures.	1	2	3	4
98.	Les superviseurs ne devraient pas déléguer de tâches importantes aux employés.	1	2	3	4
99.	Il vaut mieux avoir un homme qu'une femme pour occuper un poste de haut niveau.	1	2	3	4
100.	Des directives opérationnelles sont importantes pour les employés dans l'exécution de leurs tâches.	1	2	3	4
101.	Cultiver de bonnes relations au travail entre collègues est aussi important que le temps consacré à la réalisation des objectifs de travail.	1	2	3	4
102.	Les superviseurs devraient prendre la plupart des décisions sans consulter leurs subordonnés.	1	2	3	4
103.	Les réunions sont habituellement conduites plus efficacement lorsqu'elles sont menées par un homme.	1	2	3	4
104.	Être accepté par les membres de son groupe de travail est très important.	1	2	3	4
105.	Il est souvent nécessaire à un superviseur d'utiliser son autorité et son pouvoir quand il transige avec ses subordonnés.	1	2	3	4

Les énoncés suivants concernent les valeurs d'ordre général. Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec chacun de ces énoncés en entourant le chiffre correspondant le mieux à votre réponse.

Valeurs culturelles d'ordre général 		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
106.	La persévérance est essentielle aux succès futurs.	1	2	3	4
107.	Les valeurs traditionnelles sont importantes pour moi.	1	2	3	4
108.	Je planifie mes activités à long terme.	1	2	3	4
109.	Il faut persévérer dans l'effort pour obtenir les résultats souhaités.	1	2	3	4
110.	J'accorde beaucoup d'importance à mes expériences passées.	1	2	3	4
111.	Je travaille fort pour réussir dans l'avenir.	1	2	3	4
112.	Le respect des traditions est important pour moi.	1	2	3	4
113.	Il m'est égal de sacrifier les plaisirs immédiats en vue de succès futurs.	1	2	3	4

114.	Les traditions familiales sont importantes pour moi.	1	2	3	4
------	--	---	---	---	---

Les comportements suivants sont souvent vus comme des exemples de comportements négatifs au travail. À l'aide du questionnaire suivant, indiquez combien de fois avez-vous subi de tels comportements au cours de six (6) derniers mois sur votre lieu de travail. Merci d'entourer le chiffre correspondant le mieux à votre réponse.


Échelle de harcèlement moral		Jamais	De temps en temps	Une fois par mois	Une fois par semaine ou plus
115.	Quelqu'un retient des informations dont vous avez besoin et rend de ce fait votre tâche plus difficile.	1	2	3	4
116.	Rumeurs à votre encontre.	1	2	3	4
117.	Exclusion des activités de groupe, exclusion de la part des collègues.	1	2	3	4
118.	Remarques répétées à l'encontre de votre vie privée ou de vous-même.	1	2	3	4
119.	Insultes.	1	2	3	4
120.	Remarques répétées concernant vos Erreurs.	1	2	3	4
121.	Silence ou hostilité face à vos questions ou vos tentatives d'entrer en communication.	1	2	3	4
122.	Dévalorisation de votre travail et de vos efforts.	1	2	3	4
123.	Blagues, surprises désagréables.	1	2	3	4

Voici une définition du harcèlement moral au travail « *Le harcèlement moral au travail se définit comme toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...) qui porte atteinte par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'un salarié, mettant en péril son emploi, ou dégradant le climat de travail.* » (Hirigoyen, 2017, p.11). Il vous est demandé d'entourer le chiffre correspondant le mieux à votre degré situation.

Échelle de harcèlement moral		Non, jamais	Oui, mais rarement	Oui, de temps en temps	Oui, plusieurs fois par semaine	Oui, presque chaque jour

124.	Avez-vous été harcelé.e ces 6 derniers mois ?	1	2	3	4	5
125.	Avez-vous le sentiment d'avoir harcelé d'autres personnes pendant ces 6 derniers mois ?	1	2	3	4	5
126.	Avez-vous été témoin de harcèlement ces derniers mois ?	1	2	3	4	5

Les phrases suivantes renvoient aux comportements souvent perçus comme des exemples de comportements de harcèlement sexuel au travail. Indiquez combien de fois avez-vous subi de tels comportements au cours des six (6) derniers mois sur votre lieu de travail. Merci d'entourer le chiffre correspondant le mieux à votre réponse.

		Jamais	De temps en temps	Une fois par mois	Une fois par semaine ou plus
127.	Un.e collègue de travail pose sur vous des regards soutenus.	1	2	3	4
128.	Quand vous marchez sur votre lieu de travail, un.e collègue vous dévisage systématiquement.	1	2	3	4
129.	Un.e collègue vous invite à le/la rejoindre dans son bureau et commence à se déshabiller devant vous.	1	2	3	4
130.	Vous ouvrez le tiroir de votre bureau ou de votre casier, et y trouvez des revues érotiques déposées anonymement.	1	2	3	4
131.	Dès qu'il.elle s'adresse à vous, un.e collègue vous appelle "chéri.e".	1	2	3	4
132.	Un.e collègue de travail vous interroge sur les sous-vêtements que vous portez.	1	2	3	4
133.	Un.e collègue vous demande de lui gratter le dos prétextant que cela le.la démange.	1	2	3	4
134.	Vous êtes régulièrement frôlé.e par un.e collègue, qui accuse le manque de place pour circuler sur votre lieu de travail.	1	2	3	4
135.	Un.e collègue de travail vous montre volontairement des photos érotiques.	1	2	3	4
136.	Vous êtes assis à côté d'un/e collègue, et il.elle vous caresse les jambes.	1	2	3	4
137.	Un.e collègue de travail vous embrasse sur la bouche en prétextant qu'il a fait une bise maladroite.	1	2	3	4
138.	Un.e collègue vous jette des regards insistants tout en se frottant contre un objet.	1	2	3	4
139.	Un.e collègue fait en sorte que vous le.la voyez se déshabiller.	1	2	3	4

140.	Vous surprenez régulièrement votre collègue à vous regarder tout en se passant la langue sur les lèvres.	1	2	3	4
141.	Vous êtes interrogé.e sur les positions sexuelles que vous adoptez en amour par un.e collègue de travail.	1	2	3	4
142.	Un.e collègue de travail vous dit sans cesse qu'il.elle veut faire l'amour avec vous.	1	2	3	4
143.	Un.e collègue vous force à l'embrasser.	1	2	3	4
144.	Un.e collègue de travail vous caresse la poitrine.	1	2	3	4
145.	Un.e collègue de travail vous force à avoir des relations sexuelles avec lui/elle en contrepartie d'avantages divers.	1	2	3	4

Pour terminer cette rubrique :

		Non, jamais	Oui, mais rarement	Oui, de temps en temps	Oui, plusieurs fois par semaine	Oui, presque chaque jour
146.	Avez-vous le sentiment d'avoir été harcelé.e sexuellement ces 6 derniers mois ?	1	2	3	4	5
147.	Avez-vous le sentiment d'avoir harcelé sexuellement d'autres personnes pendant ces 6 derniers mois ?	1	2	3	4	5
148.	Avez-vous été témoin de harcèlement sexuel ces derniers mois ?	1	2	3	4	5

Les énoncés ci-dessous renvoient à l'aide des collègues et de la hiérarchie. Merci d'entourer le chiffre correspondant le mieux à votre situation.

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
149.	Mon chef se soucie du bien-être des travailleurs qui sont sous sa supervision.	1	2	3	4
150.	Mon chef prête attention à ce que je dis.	1	2	3	4
151.	Mon chef facilite la réalisation du travail.	1	2	3	4
152.	Mon chef réussit à faire travailler les gens ensemble.	1	2	3	4
153.	Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi.	1	2	3	4
154.	Les gens avec qui je travaille sont qualifiés pour les tâches qu'ils accomplissent.	1	2	3	4

155.	Les gens avec qui je travaille s'intéressent personnellement à moi.	1	2	3	4
156.	Les gens avec qui je travaille sont amicaux.	1	2	3	4
157.	Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble.	1	2	3	4
158.	Les gens avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers moi.	1	2	3	4

Afin de finaliser cette enquête, nous vous prions de bien vouloir renseigner les informations ci-dessous.

159. Vous résidez : au Gabon en France

160. Vous êtes : un homme une femme

161. Votre âge est :

162. Votre situation familiale : Seul.e En couple

163. Nombre d'enfants ou de personnes à votre charge

164. Précisez leur âge :

165. Votre profession ?.....

166. Secteur de la structure au sein de laquelle vous travaillez

a- Public b- Privé Parapublic

167. Combien de salariés comprend cette structure ? (Facultatif) :.....

168. Depuis quand travaillez-vous à votre poste actuel ?.....Année(s)

Si moins d'un an, depuis combien de mois ?.....

169. Combien d'heures par semaine travaillez-vous ?

170. Combien d'heures supplémentaires effectuez-vous par mois, environ ?

171. Quel est votre niveau de formation ?

Aucun 3^{ème} CAP/BEP/ BEPC Bac Bac + 2 B+3 Bac + 5 Autre

Si autre, merci de préciser.....

172. A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

1- Agriculteurs exploitants

2- Artisans, commerçants, chefs d'entreprise

3- Cadres et professions intellectuelles supérieures

4- Professions intermédiaires

5- Employés : Employés qualifiés Employés non qualifiés

6- Ouvriers : Ouvriers qualifiés Ouvriers non qualifiés

Nous vous remercions pour le temps que vous avez consacré à notre recherche