



## Une approche organisationnelle du harcèlement moral

Gregor Bouville, Eric Campoy

### ► To cite this version:

Gregor Bouville, Eric Campoy. Une approche organisationnelle du harcèlement moral. @GRH, 2012, 3 (4), pp.53-78. <10.3917/grh.123.0053>. <hal-01630344>

**HAL Id: hal-01630344**

**<https://hal.science/hal-01630344v1>**

Submitted on 7 Nov 2017

**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.



HAL Authorization

# **UNE APPROCHE ORGANISATIONNELLE DU HARCELEMENT MORAL**

**BOUVILLE Gregor**

**Maître de conférences en sciences de gestion**

**Université Paris-Dauphine – PSL\***

**DRM Management et Organisation- UMR CNRS 7088**

[gregor.bouville@dauphine.fr](mailto:gregor.bouville@dauphine.fr)

Tel : 01 44 05 49 11

**CAMPOY Eric**

**Maître de conférences en sciences de gestion**

**Université Paris-Dauphine – PSL\***

**DRM Management et Organisation - UMR CNRS 7088**

[eric.campoy@dauphine.fr](mailto:eric.campoy@dauphine.fr)

Tel : 01 44 05 43 08

POUR CITER CET ARTICLE : BOUVILLE, G., CAMPOY, E. (2012), UNE APPROCHE ORGANISATIONNELLE DU HARCELEMENT MORAL », EN COLLABORATION AVEC ERIC CAMPOY, @GRH, VOL. 3, N° 4, PP. 53-78.

## **Résumé**

Le harcèlement moral au travail est souvent étudié dans le cadre d'une approche individuelle centrée sur l'analyse d'un « jeu » pathologique entre un « bourreau » et une victime. Cet article privilégie une approche organisationnelle en analysant les déterminants organisationnels du harcèlement moral. Notre étude repose sur une analyse quantitative des antécédents organisationnels (organisation du travail, conditions de travail, relations sociales, ressources de l'emploi) du harcèlement moral à partir des données de l'enquête nationale Sumer. Les résultats de modèles de régression logistiques binomiales minimisent l'influence sur le harcèlement moral de facteurs individuels tels que l'âge, l'ancienneté ou le sexe et soulignent, à l'inverse, l'influence forte de l'organisation du travail, des conditions de travail, des relations sociales et des ressources de l'emploi. Notre recherche nous conduit à développer un certain nombre d'implications managériales.

**Mots clés**

harcèlement moral, organisation du travail, conditions de travail, relations sociales, ressources de l'emploi.

**Abstract**

Workplace bullying is often studied using an individual approach that is centred on a pathological “play” between a torturer and a victim. Conversely, this article employs an organisational approach, as our goal is to analyze the organisational antecedents of workplace bullying. Our study is based on a quantitative analysis of the organisational factors (work organization, working conditions, social relations, and job resources) that are related to workplace bullying. We conduct binomial logistic regressions on data from the Sumer National Survey. Our results play down the influence of individual factors such as age, tenure or sex and strongly emphasise the influence of work organization, working conditions, social relations, and job resources on workplace bullying. These research results have enabled us to examine a number of practical implications.

**Key words**

bullying at work, work organization, working conditions, social relations, job resources.

## Introduction

Chaque procès<sup>1</sup> ouvert pour motif de harcèlement moral repose la question suivante aux juges, aux médias et au public : s'agit-il d'un problème de relation entre deux individus (un bourreau et une victime) ou de la manifestation d'une organisation pathogène ? Le débat n'est pas clos. Certains comme Hirigoyen (1998, 2001), initiatrice du débat sur le harcèlement moral, ont une approche individuelle du harcèlement moral centrée sur un « jeu » pathologique entre un « bourreau » et une victime. De même, O'Leary-Kelly et Bowes-Sperry (2001) associent à l'intensité morale de l'agresseur la propension à harceler sexuellement. D'autres auteurs (Clot, 2003 ; Le Goff, 2008 ; Dejours, 2000, 2001) ont une approche plus organisationnelle. Le Goff (2008) note ainsi que le thème du harcèlement moral opère un changement dans l'abord des problèmes en entreprise qui tend à occulter les analyses en termes de « facteurs objectifs » et de processus (technologiques, économiques, sociaux,...) susceptibles de générer des situations de harcèlement au travail. Certains auteurs (Clot, 2003 ; Dejours, 2000, 2001) font primer l'approche organisationnelle du harcèlement. Dejours (2001) défend ainsi l'idée que « le harcèlement moral au travail ne se réduit pas à une relation spécifique entre deux personnes, un agresseur et une victime »<sup>2</sup>. Dejours y voit l'effet d'une nouvelle évolution du fonctionnement des collectifs de travail, résultant de nouvelles formes d'organisation du travail, qui génèrent des relations de concurrence entre salariés. De même, pour Clot (2003), la loi sur le harcèlement moral du 19 décembre 2001, en portant exclusivement sur la relation entre deux individus, l'agresseur et la victime, a conduit à une criminalisation des conduites plus qu'à des transformations de l'organisation du travail qui les suscite. Nous privilégierons cette approche organisationnelle du harcèlement moral dans le cadre de notre recherche. En effet, les recherches portant sur les antécédents organisationnels du harcèlement sont rares (Notelaers *et alii*, 2010 ; Salin et Hoel, 2011). L'approche organisationnelle du harcèlement moral est, en outre, clairement mentionnée dans l'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail du 26 mars 2010, signé par plusieurs organisations syndicales (MEDEF, CGPME, UPA, CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT-FO, CGT) : « *Les phénomènes de stress lorsqu'ils découlent de facteurs tenant à l'organisation du travail, l'environnement de travail ou une mauvaise communication dans l'entreprise peuvent conduire à des situations de harcèlement et de violence au*

---

<sup>1</sup> Voir, par exemple, l'article « Une DRH "remarquable" condamnée pour harcèlement », *Le Monde*, édition du 25 mars 2011.

<sup>2</sup> Dejours (2001), « Désolation et harcèlement moral », *Le Monde*, édition du 10 avril 2001.

*travail plus difficiles à identifier* » (p. 4). Le harcèlement moral au travail (*bullying* dans la littérature anglophone) est une situation de harcèlement, de vexation, d'exclusion sociale ou de perturbation volontaire de l'activité de travail du salarié. Cette action doit être répétée et inscrite dans la durée pour être qualifiée de harcèlement (Einarsen *et alii*, 2011, p.22). Cette définition a pour intérêt d'être générique et d'englober un certain nombre de termes présents dans la littérature : *mobbing*, *harassment*, *bullying*. Toutefois, elle ne mentionne pas clairement l'intention du harcèlement. Nous définirons donc le harcèlement, à l'instar de Poilpot-Rocaboy (2003, p.659), comme 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 ». L'objet de cet article est d'étudier un large spectre d'antécédents organisationnels du harcèlement moral incluant l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et les ressources de l'emploi. Nous présenterons le cadre théorique, puis la méthodologie. Les deux dernières parties décriront les résultats et les discuteront.

## **1. Cadre théorique**

Dans la littérature sur le harcèlement moral, les principaux auteurs du champ ont proposé des modèles théoriques identifiant les variables explicatives du harcèlement (Bowling et Beehr, 2006 ; Einarsen *et alii*, 2011 ; O'Leary-Kelly *et alii*, 1998 ; Poilpot-Rocaboy, 2006). Ces modèles ont pour principal point commun de croiser approches individuelle et organisationnelle. L'approche individuelle du harcèlement se focalise sur les déterminants individuels (l'âge, le sexe, la catégorie socio-professionnelle, les traits de personnalité...) de la victime et de l'agresseur. L'approche organisationnelle s'intéresse, quant à elle, aux facteurs organisationnels susceptibles d'engendrer des situations de harcèlement. Cette dernière privilégie l'étude des influences du style de management (Einarsen *et alii*, 1994; Skogstad *et alii*, 2007), des conflits et de l'ambiguïté des rôles (Bowling et Beehr, 2006; Einarsen *et alii*, 1994; Jennifer *et alii*, 2003; Notelaers *et alii*, 2010). Quelques études portant sur l'organisation du travail et sur les relations sociales mobilisent les variables issues du modèle de Karasek et Theorell (1990), c'est-à-dire la latitude décisionnelle, la demande psychologique et le soutien social. Ces travaux sur le harcèlement à partir des variables de Karasek et Theorell reposent sur l'idée que les situations de travail stressantes renforcent la probabilité, pour un salarié, d'être harcelé. Deux hypothèses théoriques alternatives peuvent expliquer la manière par laquelle un environnement de travail stressant génère des situations

de harcèlement (Hauge *et alii*, 2007). Selon l'hypothèse de frustration-agression (Berkowitz, 1989 ; Einarsen *et alii*, 2011), un environnement stressant va engendrer des frustrations chez certains salariés à l'origine de comportements agressifs. Ces salariés frustrés vont souvent manifester de l'agressivité envers les autres et être impliqués dans des conflits avec leurs collègues déclenchant *in fine* un processus de harcèlement. La seconde hypothèse repose sur une approche interactionniste. Un environnement de travail stressant peut conduire certains salariés à violer les normes informelles de leur groupe de travail et à être moins performants dans leur travail. Ceci peut provoquer, en retour, des comportements agressifs de la part de leurs collègues ou de leurs supérieurs.

Les études portant sur les antécédents organisationnels du harcèlement au travail restent relativement rares. Parmi ces antécédents organisationnels, nous étudierons l'influence de l'organisation du travail, des relations sociales, des conditions de travail et des ressources de l'emploi. Par organisation du travail, nous entendons la manière dont le travail est divisé et coordonné dans l'entreprise (Barreau, 2005). Celle-ci inclut quatre composantes : le contenu du travail, la coordination du travail, l'intensité du travail et l'organisation du temps de travail (Bouville, 2009). Les conditions de travail se définissent comme l'ensemble des pénibilités (physiques et mentales), les nuisances et les risques professionnels de l'environnement physique de travail auxquels sont exposés les salariés dans le cadre de leur travail (Gollac et Volkoff, 2007). Les relations sociales caractérisent l'amplitude du contrôle hiérarchique et du soutien social au sein d'une organisation (soutien du supérieur et soutien des collègues). Enfin, les ressources de l'emploi représentent l'ensemble des moyens humains, informationnels et cognitifs fournis par l'organisation, susceptibles de réduire les contraintes de l'organisation ou de contribuer à l'épanouissement personnel ou de concourir à l'atteinte des objectifs fixés au salarié (Bouville, 2009).

## **1.1 L'organisation du travail**

Concernant l'organisation du travail, quelques études qualitatives (Bailien *et alii*, 2008) et quantitatives (Agervold, 2009 ; Agervold et Mikkelsen, 2004 ; Einarsen *et alii*, 1994 ; Hauge *et alii*, 2007 ; Notelaers *et alii*, 2010 ; Vartia, 1996 ; Zapf *et alii*, 1996) se sont intéressées aux relations entre plusieurs déterminants organisationnels (l'autonomie, la contrainte temporelle, la variété des compétences, la monotonie). Einarsen *et alii* (1994) ont réalisé leur analyse quantitative sur un échantillon composé de représentants syndicaux de salariés représentant plusieurs secteurs et professions (enseignants, employés, graphistes, électriciens, secteur de

l'hôtellerie-restauration, secteur du commerce) et de représentants syndicaux d'employeurs. L'autonomie et la contrainte temporelle sont corrélés au harcèlement, ce quels que soient les professions et secteurs d'appartenance des représentants syndicaux, à l'exception des employés et des représentants syndicaux d'employeurs. Agervold (2009), Vartia (1996) et Zapf *et alii* (1996), en comparant un groupe de contrôle à un groupe de salariés harcelés, démontrent que les salariés harcelés sont plus souvent que la moyenne exposés à une forte contrainte temporelle (Agervold, 2009 ; Hauge *et alii*, 2007 ; Vartia, 1996 ; Zapf *et alii*, 1996), à une faible autonomie (Agervold, 2009 ; Agervold et Mikkelsen, 2004 ; Hauge *et alii*, 2007 ; Vartia, 1996 ; Zapf *et alii*, 1996) et à une forte monotonie dans leur travail (Vartia, 1996 ; Zapf *et alii*, 1996). Notelaers *et alii* (2010) démontrent, en réalisant une régression linéaire hiérarchique, que la faible variété des compétences mobilisées est un antécédent organisationnel du harcèlement moral. Sur la base de ces travaux, nous postulons que :

*Hypothèse H1.1* : Les salariés soumis à une forte contrainte temporelle sont plus susceptibles d'être harcelés.

*Hypothèse H1.2* : Les salariés soumis à une faible variété des compétences sont plus susceptibles d'être harcelés.

*Hypothèse H1.3* : Les salariés soumis à une forte monotonie dans leur travail sont plus susceptibles d'être harcelés.

*Hypothèse H1.4* : Les salariés soumis à une faible autonomie dans leur travail sont plus susceptibles d'être harcelés.

*Hypothèse H1.5* : Les salariés soumis à des horaires individualisés sont moins susceptibles d'être harcelés.

*Hypothèse H1.6* : Les salariés soumis à des durées hebdomadaires de travail élevées sont plus susceptibles d'être harcelés.

## **1.2 Les relations sociales**

Au regard des relations sociales, Hansen *et alii* (2006), Mageroy *et alii* (2009) et Zapf *et alii* (1996) démontrent que les salariés harcelés sont plus souvent que la moyenne faiblement soutenus socialement (soutien du supérieur et soutien des collègues), en comparant un groupe de contrôle à un groupe expérimental de salariés victime de harcèlement. De même, Magerøy *et alii* (2009) montrent, par une régression logistique univariée sur un échantillon de militaires de la marine, que de forts soutiens du supérieur et des collègues sont associés à une

probabilité moindre d'être harcelé. Par ailleurs, les styles de management autoritaire et « laissez-faire » sont des antécédents importants du harcèlement (Hauge *et alii*, 2007 ; Skogstad *et alii*, 2007). Par conséquent, nous émettons les hypothèses suivantes :

*Hypothèse H2.1* : Les salariés soumis à un faible soutien du supérieur sont plus susceptibles d'être harcelés.

*Hypothèse H2.2* : Les salariés soumis à un faible soutien des collègues sont plus susceptibles d'être harcelés.

*Hypothèse H2.3* : Les salariés soumis à un fort contrôle hiérarchique sont plus susceptibles d'être harcelés.

### **1.3 Les conditions de travail**

Les conditions de travail dégradées sont des facteurs de harcèlement car elles sont souvent associées à des attitudes d'hostilité (Salin et Hoel, 2011). Anderson *et alii* (1996) montrent que des espaces de travail exigus et des expositions à des nuisances thermiques sont associées à des risques plus élevés de harcèlement. Par ailleurs, les environnements de travail hostiles, dans lesquels sont présentes des tensions et des agressions verbales ou physiques du public, sont générateurs de situation de harcèlement (Neuman et Baron, 2011). Ces situations créent en effet un « retournement de l'agression » vers un collègue (Neuman et Baron, 2011) car, dans ces situations, le fait de répondre directement à la personne source d'agression constituerait un risque élevé de sanction ou de licenciement pour le salarié. Nous pouvons supposer que des conditions de travail difficiles dégradent la santé au travail des salariés concernés et rendent, par conséquent, pour eux plus difficile le respect des cadences et l'atteinte des objectifs en termes de délai à respecter, de quantité de produits ou de services à offrir,... Ces salariés sont plus susceptibles d'être harcelés par leurs collègues ou leurs supérieurs. À partir de ce dernier résultat, nous postulons un ensemble hypothèses concernant l'influence sur le harcèlement moral de mauvaises conditions de travail :

*Hypothèse H3.1* : Les salariés exposés à des postures douloureuses sont plus susceptibles d'être harcelés.

*Hypothèse H3.2* : Les salariés exposés à des nuisances thermiques sont plus susceptibles d'être harcelés.

*Hypothèse H3.3* : Les salariés exposés à des nuisances sonores sont plus susceptibles d'être harcelés.



*Hypothèse H3.4* : Les salariés exposés à des tensions avec le public sont plus susceptibles d'être harcelés.

*Hypothèse H3.5* : Les salariés exposés à des agressions de la part du public sont plus susceptibles d'être harcelés.

## **1.4 Les ressources de l'emploi**

Concernant les ressources de l'emploi, sauf omission de notre part, aucune recherche n'a porté sur les relations entre les ressources de l'emploi et le harcèlement moral. Les ressources de l'emploi font référence au modèle *Ressources de l'emploi-Demandes de l'emploi*. Ce dernier modèle a été conçu pour expliquer l'épuisement professionnel ou *burnout* (Demerouti *et alii*, 2001). Ce modèle se situe dans la lignée du modèle *Job Demand-Job Control* de Karasek (1979). Bakker *et alii* (2003) leur substituent le concept de Ressources de l'emploi (*Job Resources*) à celui de *Job Control* et proposent une définition très large des *Job Resources* englobant des dimensions physiques, sociales, psychologiques et organisationnelles. Les ressources de l'emploi correspondent « à l'ensemble des aspects physique, psychologique, social et organisationnel du travail qui permettent au salarié : (1) d'atteindre les objectifs assignés, (2) de réduire les demandes de l'emploi (*Job Demands*) et les coûts physiologiques et psychologiques associés, (3) de stimuler l'épanouissement personnel » (Bakker *et alii*, 2003, p. 344). De manière parallèle, le concept de Demandes de l'emploi (*Job Demands*) comprend « les composantes physiques, sociales, psychologiques et organisationnelles, exigeant des efforts physiques et/ou psychologiques et, qui sont, par conséquent, associées à des coûts physiologiques et/ou psychologiques » (Bakker *et alii*, 2003, p.344). Dans ce modèle, les situations d'emploi dans lesquelles le salarié est soumis à de fortes demandes ou dans lesquelles il dispose de faibles ressources sont génératrices d'épuisement professionnel. La définition des Ressources de l'emploi (*Job Resources*) proposée par Bakker *et alii* (2003) et, plus récemment, par Bakker et Demerouti (2007) nous apparaît comme étant trop large. Elle aboutit à la construction d'un concept trop hétérogène et peu opératoire. D'ailleurs, nous pouvons noter que l'opérationnalisation du concept de ressources de l'emploi par Bakker *et alii* (2003) est assez éloignée de leur définition. Les auteurs n'estiment, en effet, la variable latente « Ressources de l'emploi » qu'au travers des deux seules variables manifestes suivantes : la latitude décisionnelle (Karasek, 1979) et le degré de participation des salariés au processus de décision. Par ressources de l'emploi, nous entendrons l'ensemble des moyens humains (environnement de travail dans lequel le salarié

est entouré d'un nombre de collègues ou de collaborateurs suffisant), informationnels (environnement de travail dans lequel le salarié dispose informations claires et suffisantes) et cognitifs (environnement de travail dans lequel le salarié dispose d'une formation suffisante et adaptée) fournis par l'organisation, susceptibles de réduire les contraintes de l'organisation ou de contribuer à l'épanouissement personnel ou de concourir à l'atteinte des objectifs fixés au salarié (Bouville, 2009). À notre connaissance, aucune étude n'a testé l'influence de ces trois dimensions des ressources de l'emploi sur le harcèlement au travail. Sur la base du modèle *Ressources de l'emploi-Demandes de l'emploi* (Demerouti *et alii*, 2001) et en se fondant sur l'approche interactionniste, nous pouvons supposer que la présence de faibles ressources de l'emploi, en réduisant la probabilité pour le salarié d'atteindre les objectifs fixés par la direction, est un déterminant du harcèlement moral. Par conséquent, nous postulons que :

*Hypothèse H4.1* : Les salariés ayant à leur disposition de faibles moyens humains sont plus susceptibles d'être harcelés.

*Hypothèse H4.2* : Les salariés ayant à leur disposition de faibles moyens informationnels sont plus susceptibles d'être harcelés.

*Hypothèse H4.3*: Les salariés ayant à leur disposition de faibles moyens cognitifs sont plus susceptibles d'être harcelés.

D'un point de vue méthodologique, les études citées comportent de fortes limites. Tout d'abord, l'ensemble de ces études porte sur des échantillons de petite taille et très spécifiques. Ensuite, la majeure partie de ces études se contentent d'indiquer des différences de perception entre salariés harcelés et salariés non-harcelés, ou d'établir des corrélations bivariées entre des facteurs organisationnels et des situations de harcèlement (Hauge *et alii*, 2007). Seules trois études (Einarsen *et alii*, 1994 ; Hauge *et alii*, 2007 ; Vartia, 1996) utilisent la technique statistique de la régression multivariée. Toutefois, ces études ne comportent aucune variable de contrôle comme l'âge, le sexe, l'ancienneté, la catégorie socio-professionnelle, le statut de l'emploi, la fonction exercée, le secteur d'activité ou la taille de l'établissement. Or, chacune de ces variables constitue un antécédent du harcèlement moral (Poilpot-Rocaboy, 2003). Par conséquent, chacune de ces variables peut constituer un facteur de confusion potentiel. Enfin, les facteurs organisationnels étudiés dans ces études sont limités, portant essentiellement sur l'autonomie, la contrainte temporelle, les styles de management et les tensions de rôle. Par conséquent, il nous apparaît pertinent d'approfondir les recherches sur les antécédents

organisationnels en analysant simultanément les influences de l'organisation du travail, des conditions de travail, des relations sociales et des ressources de l'emploi sur le harcèlement moral sur un échantillon large représentatif de la population salariée en effectuant une analyse multivariée incluant des variables de contrôle.

## 2. Méthodologie de la recherche

Ce travail est basé sur l'enquête française Sumer 2003 (SURveillance Médicale des Expositions aux Risques professionnels). 1792 médecins du travail, représentant plus de 20 % des médecins du travail en France, ont choisi au hasard 56314 employés dont 49984 ont répondu au questionnaire. Le champ d'application de l'enquête comprend l'ensemble des salariés français y compris ceux des hôpitaux publics, de l'ex grande entreprise publique EDF-GDF (Electricité et Gaz de France), de La Poste, de la SNCF et d'Air France. Son champ d'application ne couvre toutefois pas les fonctions publiques territoriale et d'Etat, le secteur des transports, des mines, de la pêche et des télécommunications (France Télécom). L'enquête couvre 17,5 millions des 21,7 millions de salariés en France, soit 80 % des salariés français. Le questionnaire de l'enquête est divisé en deux parties : l'une est complétée par un médecin du travail et traite de l'organisation et des conditions de travail, la deuxième partie du questionnaire est auto-administrée. Elle comprend le *Job Content Questionnaire* de Karasek et Theorell (1990), des questions sur la satisfaction et la santé au travail, l'absentéisme, la violence au travail et le harcèlement. Les antécédents organisationnels du harcèlement testés sont présentés dans le tableau 1.

**Tableau 1. Les variables organisationnelles testées dans l'analyse quantitative**

<p><i>Organisation du travail</i></p> <p>Contrainte temporelle, variété des compétences, monotonie, autonomie, horaires individualisés, durée du travail</p>	<p><i>Conditions de travail</i></p> <p>Postures douloureuses, nuisances thermiques et sonores, tensions avec le public, agressions de la part du public</p>
<p><i>Ressources de l'emploi</i></p> <p>Moyens humains, informationnels et cognitifs</p>	<p><i>Relations sociales</i></p> <p>Contrôle hiérarchique, soutien du supérieur, soutien des collègues</p>

L'analyse multivariée est réalisée en contrôlant les facteurs de confusion potentiels : taille de l'établissement, secteur d'activité, sexe, âge, ancienneté, catégorie socio-professionnelle

(CSP), statut de l'emploi (CDI, CCD, intérimaire, apprenti, stagiaire, fonctionnaire), fonction exercée (production, guichet, nettoyage, manutention, enseignement, direction générale ...). L'échantillon sur lequel repose l'analyse quantitative est large ( $n = 24486$ ) et représentatif de la population salariée française.

## 2.1 Mesures des variables

**Le harcèlement moral.** Nous avons constitué trois indicateurs dichotomiques du harcèlement moral mesurant trois types de harcèlement. Nous avons construit nos indicateurs de mesure du harcèlement moral à partir de l'échelle de Leymann (1996a ; Niedhammer *et alii*, 2006). Les items du questionnaire de l'enquête Sumer couvrent trois types de situations de harcèlement parmi les cinq proposés par Leymann.

- *Les victimes d'atteintes dégradantes :*
  - « Laisse entendre que vous êtes mentalement dérangé »
  - « Vous dit des choses obscènes ou dégradantes »
  - « Vous fait des propositions à caractère sexuel de façon insistante »
- *Les victimes d'un déni de reconnaissance sociale :*
  - « Critique injustement votre travail »
  - « Vous charge de tâches inutiles ou dégradantes »
  - « Sabote votre travail, vous empêche de travailler correctement »
- *Les victimes de comportements méprisants :*
  - « Vous ignore, fait comme si vous n'étiez pas là »
  - « Vous empêche de vous exprimer »
  - « Vous ridiculise en public »
  - « Tiens sur vous des propos désobligeants »

Les indicateurs *atteintes dégradantes*, *déni de reconnaissance sociale* et *comportements méprisants* sont codés 1 si le salarié est confronté à au moins une des situations de harcèlement pour chacune des formes de harcèlement.

**Le temps de travail** est mesuré par la durée hebdomadaire moyenne au travail.

**La contrainte temporelle** est mesurée par trois items : (1) « Etes-vous obligé de vous dépêcher dans votre travail ? » ; (2) « Mon travail demande de travailler très vite » ; (3) « Mon travail demande de travailler intensément ? ». Les participants répondaient sur une échelle de Likert à 4 points. La cohérence interne est acceptable ( $\alpha = 0,72$ ).

**La monotonie du travail** est mesurée par l'item suivant : « Dans mon travail, j'ai des tâches répétitives ». Les participants répondaient sur une échelle de Likert à 4 points.

**L'autonomie** est mesurée sur une échelle de Likert à 4 points par l'item suivant : « Mon travail me permet de prendre des décisions par moi-même ».

**La variété de compétences mobilisées** dans son travail est mesurée par quatre items : (1) « Mon travail me demande d'être créatif » ; (2) « Mon travail demande un haut niveau de compétence » ; (3) « Dans mon travail, j'ai des activités variées » ; (4) « J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles ». Les participants répondaient sur une échelle de Likert à 4 points. La cohérence interne est acceptable ( $\alpha = 0,70$ ).

**Le soutien des collègues et le soutien du supérieur** sont mesurés par les huit items du *Job Content Questionnaire* (JCQ) de Karasek et Theorell (1990). La cohérence interne des deux variables est acceptable (respectivement  $\alpha = 0,83$  et  $\alpha = 0,78$ ).

**Le contrôle hiérarchique** est mesuré par une variable dichotomique (« Oui » ou « Non ») au travers de l'item suivant : « Contrôle ou surveillance permanents exercés par la hiérarchie ».

**Les horaires individualisés** sont mesurés par l'item suivant : « Pouvez-vous choisir vos horaires de travail ? ». Les participants répondaient sur une échelle de Likert à 3 points.

**Les agressions du public** sont mesurées par une variable dichotomique (« Oui » ou « Non ») mesurée par l'item suivant : « Dans les douze derniers mois, avez-vous été exposé à une agression verbale, physique ou sexuelle de la part du public ? ».

**Les tensions avec le public** sont mesurées sur une échelle de Likert à 4 points par l'item suivant : « Vivez-vous des situations de tension dans vos rapports avec le public ? ».

**Les postures douloureuses** sont mesurées par une variable dichotomique (« Oui » ou « Non ») mesurée par l'item suivant : « Avez-vous été exposé à une posture douloureuse suivante : déplacement à pied dans le travail, mouvements répétitifs, position debout, position à genoux, maintien de bras en l'air, au moins 20 heures lors de la semaine précédente ? ».

**Les nuisances thermiques** sont mesurées par une variable dichotomique (« Oui » ou « Non ») mesurée par l'item suivant : « Avez-vous été exposé à une nuisance thermique suivante : travail à une température  $> 24^{\circ}\text{C}$ ,  $< -15^{\circ}\text{C}$ , travail en milieu humide ou travail à l'extérieur, au moins 20 heures lors de la semaine précédente ? ».

**Les nuisances sonores** sont mesurées par une variable dichotomique (« Oui » ou « Non ») mesurée par l'item suivant : « Avez-vous été exposé au moins à une pollution sonore :  $\geq 85$  décibels, des chocs, des impulsions, autre bruit gênant, au moins 20 heures au sein de la semaine précédente ? ».

**Les ressources de l'emploi** sont mesurées par les variables dichotomiques (« Oui » ou « Non ») suivantes :

- Moyens humains : « Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général un nombre de collègues ou de collaborateurs suffisants ? ».
- Moyens informationnels : « Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général des informations claires et suffisantes ? ».
- Moyens cognitifs : « Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général une formation suffisante et adaptée ? ».

## 2.2 Analyse statistique

La variable dépendante étant dichotomique, nous avons utilisé la technique statistique de la régression logistique binaire (Tenenhaus, 2007). Les régressions logistiques ont été effectuées *via* SPSS 16.0.

## 3. L'analyse descriptive générale de l'échantillon

Le tableau 2 expose la répartition des salariés en fonction de leurs caractéristiques individuelles (ancienneté, catégorie d'âge, sexe) et sociétales (CSP, fonction exercée, statut de l'emploi et type de temps de travail).

**Tableau 2 : Pourcentage de salariés selon leurs caractéristiques individuelles et sociétales**

Caractéristiques des salariés	% de salariés (n= 24486)
<b>Catégorie socio-professionnelle (CSP)</b>	
Cadres, professions Supérieures	13,8
Professions intermédiaires	27,3
Employés	26,5
Ouvriers	32,3
<b>Fonction exercée</b>	
Production, fabrication, chantier	23,5
Installation, entretien, réparation	9,3
Nettoyage, gardiennage, travail ménager	4,2
Manutention, magasinage, transports	8,9
Guichet, saisie, standard, secrétariat	6,4
Gestion, comptabilité, administration	13,1
Commerce, vente, technico-commercial	14,6
Recherche, étude, méthode, informatique	8,4
Direction générale	1,6
Enseignement, santé, information et autre cas	9,9

<b>Ancienneté</b>	
Moins d'un an	6,6
Entre 1 et 3 ans	22,2
Entre 4 et 10 ans	27,1
Plus de 10 ans	44,1
<b>Tranche d'âge du salarié</b>	
< 25 ans	8,1
25-29 ans	13,3
30-39 ans	30,1
40-49 ans	29,0
≥ 50 ans	19,5
<b>Sexe</b>	
Hommes	58,2
Femmes	41,8
<b>Statut de l'emploi</b>	
Apprenti	1,3
Stagiaire ou contrat aidé	0,4
Intérimaire	2,1
Contrat à durée déterminée (CDD)	3,1
Contrat à durée indéterminée (CDI)	86,0
Fonctionnaire	7,0
<b>Type de temps de travail</b>	
Temps complet	86,7
Temps partiel	13,3

L'échantillon de salariés de l'enquête Sumer ayant répondu à l'auto-questionnaire ( $n = 24486$ ) travaillent majoritairement en CDI (86 %) et à temps complet (86,7 %).

Le tableau 3 expose la répartition des salariés en fonction des caractéristiques de l'établissement.

**Tableau 3 : Pourcentage de salariés selon les caractéristiques de l'établissement**

Caractéristiques des établissements	% de salariés ( $n = 24486$ )
<b>Présence d'un CHSCT dans l'établissement</b>	61,2
<b>Taille de l'établissement</b>	
1-9 salariés	18,2
10-49 salariés	22,8
50-199 salariés	17,9
200-499 salariés	12,0
≥ 500 salariés	29,2
<b>Secteur d'activité</b>	
Agriculture	1,2
Industrie	31,7
Construction	5,4
Tertiaire	61,6

Les salariés interrogés travaillent majoritairement dans les secteurs des services (61,6 %) et de l'industrie (31,7 %).

La matrice des corrélations (tableau 4) montre que les variables explicatives ne sont pas colinéaires puisqu'aucune corrélation n'est supérieure à 0,7 en valeur absolue (Tenenhaus, 2007).



**Tableau 4. Matrice des corrélations (coefficients de Pearson) entre variables dépendantes et indépendantes**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Durée du travail	--																			
2. Hor. Individua.	,20**	--																		
3. Monotonie	-,10**	-,16**	--																	
4. Autonomie	,14**	,18**	-,09**	--																
5. Variété compétences	,20**	,22**	-,18**	,54**	--															
6. Contrainte temporelle	,12**	,05**	,12**	,05**	,07**	--														
7. Tensions avec le public	-,06**	-,02**	-,02**	-,01	,00	-,21**	--													
8. Agressions du public	0,01	,02**	-,04**	-0,01	,014*	-,13**	,34**	--												
9. Postures douloureuses	-,03**	,18**	-,10**	,07**	,09**	-,02**	-,03**	-,02**	--											
10. Nuisances thermiques	-0,00	,05**	-,02**	,01**	,01**	,00	-,04**	-,02**	,11**	--										
11. Nuisances sonores	-,01*	,15**	-,07**	,07**	,09**	-,02**	-,00	-,04**	,26**	,17**	--									
12. Moyens humains	,05**	,02**	,01**	0,00	-,00	,22**	-,12**	-,11**	,00	-,00	,01	--								
13. Moyens inform.	,04**	,05**	-0,00	-,02**	-,02**	,12**	-,09**	-,08**	,02**	,00	,00	,21**	--							
14. Moyens cognitifs	-,00	-,02**	,02**	-,06**	-,08**	,08**	-,09**	-,06**	-,02**	,00	-,01*	,17**	,25**	--						
15. Soutien du supérieur	,00	,07**	-,05**	,20**	,31**	-,09**	,08**	,07**	,02**	,01	,05**	-,17**	-,22**	-,16**	--					
16. Soutien des collègues	,00	,02**	-,02**	,15**	,25**	-,01*	,04**	,03**	,01*	,01	,03**	-,10**	-,11**	-,09**	,36**	--				
Contrôle hiérarchique	-,03**	-,18**	,11**	-,13**	-,13**	,13**	-,08**	-,06**	-,09**	-,04**	-,10**	,05**	,03**	,08**	-,09**	-,04**	--			
17. Comportement s méprisants	,01**	-,02**	,06**	-,07**	-,09**	,10**	-,07**	-,11**	-,03**	-,02**	-,03**	,08**	,13**	,10**	-,25**	-,20**	,09*	--		
18. Reconnaissance au travail	,02**	-,02**	,05**	-,05**	-,05**	,11**	-,07**	-,11**	-,01*	-,00	-,01*	,10**	,13**	,10**	-,23**	-,15**	,08**	,48**	--	
19. Atteintes dégradantes	-,00	-,03**	,03**	-,04**	-,04**	,04**	-,04**	-,09**	-,01*	-,01*	-,01**	,04**	,05**	,06**	-,10**	-,09**	,04**	,26**	,25**	-

\*\*\* p < 0,01 ; \*\* p < 0,05 ; \* p < 0,1

## 4. Résultats

Nos quatre hypothèses sont corroborées. L'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et les ressources de l'emploi ont une influence significative sur le harcèlement moral (tableau 5).

Au regard des variables d'organisation du travail, la monotonie et la variété des compétences mobilisées influencent positivement les trois formes de harcèlement moral. La contrainte temporelle est associée à deux formes de harcèlement moral : les atteintes dégradantes et le déni de reconnaissance sociale. Toutefois, les *Odds Ratios* (*O.R*) associés à la contrainte temporelle sont faibles (respectivement,  $O.R = 1,05$ ,  $p < 0,01$  et  $O.R = 0,093$ ,  $p < 0,01$ ). À l'inverse, l'autonomie au travail contribue à diminuer les risques d'être harcelés pour les trois formes de harcèlement moral. Enfin, la durée du travail influence positivement, mais faiblement ( $O.R = 1,01$ ,  $p < 0,05$ ), une seule forme de harcèlement moral, les atteintes dégradantes. Les horaires individualisés ne sont pas associés significativement au harcèlement moral. Les hypothèses H1.1, H1.2, H1.3, H1.4, H1.6 sont donc confirmées.

Des relations sociales faiblement développées (faible soutien du supérieur, faible soutien des collègues, fort contrôle hiérarchique) accroissent la probabilité pour un salarié d'être harcelé. En effet, les *Odds Ratios* associés à chacune de ces variables ainsi que leur significativité (l'ensemble des *Odds Ratios* sont significatifs au seuil de 1 %,  $p < 0,01$ ) sont forts, toutes choses étant égales par ailleurs. Les hypothèses H2.1, H2.2, H2.3 sont confirmées.

Concernant les conditions de travail, les agressions du public augmentent fortement la probabilité pour un salarié d'être harcelé, ceci pour les trois formes de harcèlement moral. L'exposition à des nuisances thermiques n'influence positivement qu'une seule forme de harcèlement moral, les comportements méprisants ( $O.R = 1,13$ ,  $p < 0,05$ ). Seules les hypothèses H3.2 et H3.5 sont validées.

Enfin, l'ensemble des ressources de l'emploi (moyens humains, informationnels et cognitifs) influence négativement les trois formes de harcèlement moral, à l'exception des *moyens humains* qui ne sont associés significativement et négativement qu'à une seule forme de harcèlement, le déni de reconnaissance sociale. Les hypothèses H4.1, H4.2, H4.3 sont validées.

**Tableau 5.** Les liens entre, d'une part, les variables liées à l'organisation du travail, aux conditions de travail, aux ressources de l'emploi et aux relations sociales et, d'autre part, les trois formes de harcèlement moral : résultats de régressions logistiques binaires (paramètres estimés et test de Wald)

	<b>Atteintes dégradantes</b>	<b>Déni de reconnaissance sociale</b>	<b>Comportements méprisants</b>
<b>Variables de contrôle<sup>1</sup></b>			
<b>Sexe</b>			
Femmes	ns	ns	ns
Hommes	<i>Ref</i>	<i>Ref</i>	<i>Ref</i>
<b>Ancienneté</b>			
	ns	ns	ns
<b>Age</b>	ns	-0,02*** (0,98)	-0,08** (0,92)
<b>Fonction exercée</b>			
Manutention, magasinage, transports	0,688***	ns	ns
<b>Statut</b>			
Apprenti	ns	0,566***	0,959***
Stagiaire ou contrat aidé	ns	0,654***	1,062***
CDI	ns	ns	ns
CDD	0,290*	ns	ns
Fonctionnaire	<i>Ref</i>	<i>Ref</i>	<i>Ref</i>
<b>Secteur d'activité</b>			
Industrie	ns	0,156***	ns
Construction	0,475***	ns	ns
Tertiaire	<i>Ref</i>	<i>Ref</i>	<i>Ref</i>
<b>Taille de l'établissement</b>	ns	-0,045*	-0,116**
<b>Variables d'organisation du travail</b>			
Durée du travail	0,007** (1,01)	ns	ns
Horaires individualisés	ns	ns	ns
Monotonie	0,153***	0,107***	0,153*
Autonomie	-0,118***	-0,137***	-0,201**
Variété des compétences mobilisées	0,031**	0,065***	0,060*
Contrainte temporelle	0,055*** (1,05)	0,093*** (1,1)	ns
<b>Variables de conditions de travail</b>			
Tensions avec le public	ns	ns	ns
Agressions du public	0,489***	0,504***	0,895***
Postures douloureuses	ns	ns	ns
Nuisances thermiques	ns	ns	0,564** (1,13)
Nuisances sonores	ns	ns	ns
<b>Variables de ressources de l'emploi</b>			
Moyens humains	ns	-0,188***	ns
Moyens informationnels	-0,284***	-0,416***	-0,252**
Moyens cognitifs	-0,277***	-0,275***	-0,546***
<b>Variables de relations sociales</b>			
Soutien du supérieur	-0,228*** (0,79)	-0,238*** (0,85)	-0,168*** (0,82)
Soutien des collègues	-0,222*** (0,80)	-0,160*** (0,78)	-0,197*** (0,84)
Contrôle hiérarchique	0,397*** (1,33)	0,399*** (1,22)	0,434*** (1,36)
Logarithme de la vraisemblance	2230,33	8418,51	9981,01
Pseudo-R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,160	0,188	0,193
Nombre d'observations incluses dans l'analyse	24486	24486	24486

\*\*\* p < 0,01 ; \*\* p < 0,05 ; \* p < 0,1 ; ns : paramètre estimé non significatif.

<sup>1</sup> Seules les modalités ayant un coefficient significatif ont été présentées parmi les variables de contrôle. Les *Odds Ratios* sont indiqués entre parenthèses.

## 5. Discussion

Les apports de notre recherche sur le harcèlement moral sont de plusieurs types. Tout d'abord, elle analyse l'influence simultanée d'un ensemble d'antécédents organisationnels incluant l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et les ressources de l'emploi ainsi qu'un ensemble de variables de contrôle, ce qui n'a encore jamais été réalisé, à notre connaissance. Ensuite, notre recherche porte sur un échantillon représentatif de la population salariée française. En outre, cette étude inclut un certain nombre de déterminants individuels (âge, ancienneté, sexe) et de déterminants liés au type d'emploi (statut d'emploi, catégorie socio-professionnelle, fonction exercée). L'inclusion de ces variables de contrôle dans notre modèle permet d'effectuer une analyse « toutes choses étant égales par ailleurs », en contrôlant un certain nombre de déterminants de l'approche individuelle. Enfin, notre recherche constitue la première étude, sauf omission de notre part, à tester l'influence sur le harcèlement moral des ressources de l'emploi.

Premièrement, dans le débat entre approches individuelle (âge, sexe, statut d'emploi, personnalité de la victime ou de l'agresseur...) ou organisationnelle du harcèlement, notre recherche souligne la prévalence de cette dernière approche et semble donner raison aux constatations de Leymann (1996b) et Dejours (2000). Pour le premier auteur, l'ensemble des cas de harcèlement présentés dans son ouvrage *La persécution au travail* « montrent le même déroulement systématique et stéréotypé du processus : aucune théorie de la personnalité ne fournit d'explication à ce processus (...). Comment expliquer, par exemple, le fait que les jeunes travailleurs sont plus fréquemment victimes de *mobbing* que leurs aînés<sup>3</sup> ? L'expliquer par la personnalité reviendrait à admettre que celle de tout individu se transforme radicalement à la quarantaine ; aucune théorie psychologique n'a jamais avancé une telle conclusion. Au contraire, on tient pour acquis que les structures de la personnalité restent constantes tout au long de l'existence, sous réserve de l'apparition et du développement de troubles psychiatriques sur une longue période » (Leymann, 1996b, p. 175). De même pour Dejours (2000, p.18-19), « l'interprétation du harcèlement, par référence exclusive, ou même seulement préférentielle, à la perversion dans la personnalité de l'agresseur, pourrait être un symptôme ; c'est-à-dire "une formation de compromis" témoignant de la victoire écrasante des nouvelles formes d'organisation du travail, de gestion et de management face à une

---

<sup>3</sup> Ce constat de Leymann (1996) est confirmé par les résultats de notre recherche puisque le signe des coefficients associés à la variable *âge* sont négatifs (respectivement,  $\beta = -0,08$ ,  $p < 0,01$  et  $\beta = -0,02$ ,  $p < 0,05$ ).

volonté d'agir, de réagir ou de résister, dont la puissance collective est très affaiblie – voire compromise ! La voie frayée par la notion de harcèlement, en mettant l'accent exclusivement sur une relation entre deux individus, l'agresseur et la victime, interprétée sur la base théorique de la perversion, laisse en dehors de la discussion les conditions collectives – sociales et politiques – de son étiologie (...) ». Les résultats de notre étude tendent à confirmer les constats de Leymann et Dejours. En effet, bien que notre recherche n'inclut aucune variable appréhendant la personnalité des victimes, les antécédents individuels (âge<sup>4</sup>, sexe, ancienneté) n'ont pas d'influence significative sur le harcèlement moral. Les salariés exerçant une fonction de manutention, de magasinage ou de transport, ou ayant un statut d'apprenti, de stagiaire ou étant sous contrat à durée déterminée (CDD) ont, toutefois, une probabilité plus forte d'être harcelés. Ce résultat est convergent avec ceux présentés dans les études de Hauge *et alii* (2007) et Notelaers *et alii* (2010) montrant que l'insécurité de l'emploi est un antécédent du harcèlement. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que les risques de représailles diminuant lorsqu'un salarié victime de harcèlement est embauché pour une courte durée, les collègues de ce même salarié sont plus susceptibles de le harceler.

Deuxièmement, notre recherche montre qu'un environnement psychosocial stressant, c'est-à-dire comportant une forte contrainte temporelle, une faible autonomie dans son travail, de mauvaises relations sociales et une durée hebdomadaire importante du travail augmentent fortement la probabilité d'apparition de situations de harcèlement moral au travail. Ces résultats sont convergents avec les recherches précédentes (Bailien *et alii*, 2008 ; Einarsen *et alii*, 1994 ; Hansen *et alii*, 2006 ; Hauge *et alii*, 2007 ; Vartia, 1996 ; Zapf *et alii*, 1996). Ces résultats confirment l'hypothèse de Leymann (1996b, p.168) selon laquelle « toute situation de travail stressante recèle un potentiel important de conflits et, partant, de risques de *mobbing*. [...] Lorsque stress et frustration ne trouvent pas d'autres exutoires, on les "évacue" habituellement en agressant l'une ou l'autre des personnes présentes ». En outre, les soutiens du supérieur et des collègues semblent particulièrement protéger des situations de harcèlement, notamment en atténuant les situations d'isolement susceptibles d'augmenter le risque de harcèlement (Zapf *et alii*, 1996).

Les contacts avec une tierce personne, exposant potentiellement à des agressions du public, créent un environnement stressant qui augmente la fréquence des situations de harcèlement.

---

<sup>4</sup> La faiblesse du coefficient associé à la variable *âge* montre la faible robustesse de la relation entre âge et harcèlement moral.

Plusieurs professions sont susceptibles d'être concernées par cette situation : policiers, infirmiers, guichetiers, ....

En outre, un environnement physique de travail pathogène, caractérisé par la présence de fortes nuisances thermiques, est susceptible de créer une ambiance de travail désagréable et irritante (Salin et Hoel, 2011), générant une sensation d'hostilité chez les salariés (Anderson *et alii*, 1996) qui augmente *in fine* les risques de harcèlement.

Par ailleurs, la monotonie au travail augmente les risques de harcèlement, confirmant les résultats de Vartia (1996) et Zapf *et alii* (1996). Selon Leymann (1996b, p. 169), ce dernier résultat pourrait s'expliquer par le fait que « les agresseurs choisissent un collègue comme cible uniquement pour s'occuper l'esprit ». Deux explications alternatives sont proposées par Vartia (1996). La première est que donner un travail monotone à un salarié est une forme de harcèlement. Cette hypothèse est aussi avancée par Hirigoyen (2001, p. 27). Seule une étude longitudinale permettrait de tester cette hypothèse. La deuxième hypothèse est que les victimes de harcèlement perçoivent de manière négative l'ensemble de leur environnement psychosocial. Toutefois, comme le relèvent Zapf *et alii* (1996), si cette hypothèse jouait vraiment, l'ensemble des facteurs organisationnels aurait une influence uniforme sur toutes les formes de harcèlement, ce qui n'est pas le cas dans notre étude. Par ailleurs, Agervold (2009) infirme l'hypothèse selon laquelle il existerait un biais de perception négatif de l'environnement par les salariés victimes de harcèlement.

Enfin, contrairement aux résultats obtenus par Einarsen *et alii* (1994) et par Notelaers *et alii* (2010), la variété des compétences mobilisées augmente les risques de harcèlement. Ce résultat, *a priori* inattendu, pourrait s'expliquer par le fait que la variété des compétences mobilisées, surtout développée dans les emplois très qualifiés, a pour contrepartie une forte pression, qui ne compense pas les effets bénéfiques sur le stress de la variété des compétences.

Troisièmement, sauf omission, aucune étude n'avait auparavant étudié l'influence des ressources de l'emploi sur le harcèlement. Or, notre étude souligne la forte influence de cette variable organisationnelle sur le harcèlement moral au travail. Un environnement de travail dans lequel le salarié se sent entouré d'un nombre de collègues ou de collaborateurs suffisant (moyens humains), dans lequel est opérée une diffusion d'informations claires et suffisantes (moyens informationnels) et, enfin, qui fournit une formation suffisante et adaptée au salarié (moyens cognitifs) diminue fortement les risques de harcèlement.

## Conclusion

L'intérêt de notre étude est d'examiner les relations entre un grand nombre de facteurs organisationnels (y compris les ressources de l'emploi, les relations sociales ainsi que les conditions de travail) et le harcèlement moral au travail après contrôle de nombreux facteurs de confusion potentiels<sup>5</sup> (taille de l'établissement, secteur d'activité, sexe, âge, ancienneté, catégorie socioprofessionnelle (CSP), statut de l'emploi, type de temps de travail).

L'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales au travail et les ressources de l'emploi ont une influence forte sur le harcèlement moral au travail. Ces résultats convergent avec le constat établi par Leymann après avoir étudié de nombreuses situations de harcèlement moral : « S'il est vrai que tous les agissements de *mobbing* ont un caractère personnel ou se personnalisent rapidement, j'insiste sur le fait qu'ils procèdent essentiellement de déficiences organisationnelles et des tensions qui résultent de celles-ci. Le *mobbing* est beaucoup plus un phénomène résultant des conditions de travail qu'un champ de règlement des conflits personnels » (Leymann, 1996b, p. 46). Par conséquent, selon Leymann, il est nécessaire de développer les formes alternatives d'organisation du travail dans la production, l'administration, ... qui minimisent non seulement les réactions au stress mais aussi les situations de harcèlement moral. L'organisation en groupes semi-autonomes (dénommée « groupes autodéterminants » par Leymann, 1996b, p. 170) constitue probablement une forme alternative d'organisation du travail susceptible d'atténuer les risques de harcèlement. En effet, ce type d'organisation du travail conduit à développer l'autonomie au travail et la variété des compétences et à réduire la contrainte temporelle et la monotonie au travail, soit un ensemble de facteurs organisationnels susceptibles d'atténuer les situations de harcèlement au travail. Poilpot-Rocaboy et Winter (2008) proposent, quant à eux, un processus d'intervention contre le harcèlement, tenant compte du contexte de travail, consistant notamment à diagnostiquer et à supprimer les déterminants organisationnels du harcèlement moral au travail. En cela, ils se démarquent d'une intervention essentiellement individuelle fondée sur le renforcement des capacités des victimes à résister aux pratiques des harceleurs (Wells et Kracher, 1993). En outre, Salin (2009) montre que le sexe des managers et la mise en place de pratiques de ressources humaines « sophistiquées » vont influencer les choix des directions concernant les pratiques de lutte contre le harcèlement. Les femmes

---

<sup>5</sup> En effet, 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, la fonction exercée sont des variables influençant le harcèlement moral (Poilpot-Rocaboy, 2003, 2006).

managers favoriseront ainsi les pratiques de réconciliation au détriment des pratiques punitives.

Notre étude comporte toutefois plusieurs limites. Tout d'abord, toutes les variables ont été évaluées en coupe instantanée, ce qui signifie que nous ne pouvons pas tirer de conclusions fermes sur les inférences causales entre ces variables. Seule une étude longitudinale pourrait donner des conclusions fermes sur le sens de la causalité. Ensuite, l'étude étant en coupe transversale, nous n'avons analysé que les effets à court terme des facteurs organisationnels sur le harcèlement moral. Par ailleurs, notre étude n'inclut pas de mesure des traits de personnalité des victimes. Toutefois, l'influence sur le harcèlement des traits de personnalité de la victime n'est pas significative lorsque les effets de l'environnement et du climat de travail sont contrôlés (Vartia, 1996). Enfin, parmi les 5 types de situations de harcèlement au travail identifiés par Leymann (1996b, p.42-43), nous n'en étudions que trois. Il serait donc pertinent de prolonger cette étude en étudiant l'influence de l'organisation du travail, des relations sociales, des conditions de travail et des ressources de l'emploi sur les deux autres groupes de situations de harcèlement au travail mentionnés par Leymann (1996b) mais non testés dans notre étude : les agissements visant à empêcher la victime de s'exprimer, les agissements visant à compromettre la santé de la victime.

En conclusion, nos résultats sont une incitation à approfondir les recherches sur ce sujet et à mener des actions préventives sur l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et les ressources de l'emploi.

## **Remerciements**

Nous remercions sincèrement nos évaluateurs anonymes pour leur relecture très attentive ainsi que pour leurs suggestions très pertinentes.

## **Références**

- Agervold, M. (2009). The significance of organizational factors for the incidence of bullying, *Scandinavian Journal of Psychology*, vol. 50, n°3, p. 267-276.
- Agervold, M., Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions, *Work and Stress*, vol. 18, n°4, p. 336-351.
- Anderson, C. A., Anderson, K. B., Deuser, W. E. (1996). Examining an affective aggression framework: Weapon and temperature effects on aggressive thoughts, affects and attitudes, *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 22, n°4, p. 366-376.



- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H. (2008). Organizational, team related and job related risk factors for bullying, violence and sexual harassment in the workplace: A qualitative study, *International Journal of Organisational Behaviour*, vol. 13, n° 2, p. 132-146.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E., Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 62, n° 2, p. 341-356.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, n° 3, p. 309-328.
- Barreau, J. (2005). *Gérer le travail*, Rennes, PUR.
- Berkowitz, L. (1989). Frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation, *Psychological Bulletin*, vol. 106, n° 1, p. 59-73.
- Bouville, G. (2009). *L'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme. Analyse quantitative et étude de cas*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1.
- Bowling, N. A., Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n°5, p. 998-1012.
- Clot, Y. (2003). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, 3<sup>ème</sup> édition (1<sup>ère</sup> édition, 1995), Paris, La Découverte.
- Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale*, 3<sup>ème</sup> édition (1<sup>ère</sup> édition, 1980), Paris, Bayard.
- Dejours, C. (2001). Désolation et harcèlement moral, *Le Monde*, édition du 10 avril 2001.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, p. 499-512.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., and Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study, *European Work and Organizational Psychologist*, vol. 4, n°4, p. 381-401.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C.L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition, in *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, 2nd ed., Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf & Cary L. Cooper (Ed.), Londres, Taylor & Francis, p.3-39.
- Hansen, Å. M., Høgh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A. H., Ørbaek, P. (2006). Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response, *Journal of Psychosomatic Research*, vol. 60, n°1, p. 63-72.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study, *Work and Stress*, vol. 21, n°3, p. 220-242.
- Hirigoyen, M.F. (1998). *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Paris, Syros.
- Hirigoyen, M.F. (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Paris, Syros.
- Gollac, M., Volkoff, S. (2007). *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.

- Jennifer, D., Cowie, H., Ananiadou, K. (2003). Perceptions and experience of workplace bullying in five different working populations, *Aggressive Behavior*, vol. 29, n°6, p. 489-496.
- Le Goff, J.P. (2008). *La France morcelée*, Paris, Gallimard.
- Karasek, R.A (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n°2, p.285-308.
- Karasek, R., Theorell, T. (1990). *Healthy work, stress, productivity and the reconstruction of work life*, New York, Basic Books.
- Leymann, H. (1996a). The content and development of mobbing at work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 2, n°5, p. 165-184.
- Leymann, H. (1996b), *La persécution au travail*, Paris, Seuil.
- Magerøy, N., Lau, B., Riise, T., Moen, B.E. (2009). Association of psychosocial factors and bullying at individual and department levels among naval military personnel, *Journal of Psychometric Research*, vol. 66, n°4 p. 343-351.
- Neuman, J.H., Baron, R.A. (2011). Social antecedents of bullying: A social interactionist perspective, in *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, 2nd ed., Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf & Cary L. Cooper (Ed.), Londres, Taylor & Francis, p. 201-225.
- Niedhammer, I., David, S., Degioanni, S. (2006). La version française du questionnaire de Leymann sur la violence psychologique au travail : le « Leymann Inventory of Psychological Terror » (LIPT), *Revue d'Épidémiologie et de Santé Publique*, vol. 54, n°6, p. 245-262.
- Notelaers, G., De Witte, H., Einarsen, S. (2010). A job characteristics approach to explain workplace bullying, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 19, n°4, p. 487-504.
- O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W., Glew, D.J. (1998). Organization-motivated aggression: A research framework, *Academy of Management Review*, vol. 21, n°1, p. 225-253.
- O'Leary-Kelly, A.M., Bowes-Sperry, L. (2001). Sexual harassment as unethical behavior: The role of moral intensity, *Human Resource Management Review*, vol. 11, n°1-2, p. 73-92.
- Poilpot-Rocaboy, G. (2003). Harcèlement moral dans le travail : analyse du concept et rôle de la gestion des ressources humaines, in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 1<sup>ère</sup> édition, coord. Allouche, J., Vuibert, Paris, p. 657-685.
- Poilpot-Rocaboy, G. (2006). Bullying in the Workplace: A Proposed Model for Understanding the Psychological Harassment Process, *Research and Practice in Human Resource Management*, vol. 14, n°2, p. 1-17.
- Poilpot-Rocaboy, G., Winter, R. (2008). Combattre le harcèlement psychologique au travail : proposition d'un processus d'intervention, *Gérer et Comprendre*, vol. 94, p. 38-49.
- Salin, S. (2009). Organisational responses to workplace harassment: An exploratory study, *Personnel Review*, vol. 38, n°1, p. 26-44.
- Salin, D., Hoel, H. (2011). Organizational causes of workplace bullying, in *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, 2nd ed., Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf & Cary L. Cooper (Ed.), Londres, Taylor & Francis, p. 227-243.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., Hetland, H. (2007). The destructiveness of Laissez-Faire leadership behavior, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, n°1, p. 80-92.

Tenenhaus, M. (2007). *Statistique*, Paris, Dunod.

Vartia, M. (1996). The sources of bullying - Psychological work environment and organizational climate, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, n°2, p. 203-214.

Wells, D.L., Kracher, B.J. (1993). Justice, sexual harassment, and the reasonable victim standard, *Journal of Business Ethics*, vol. 12, n° 6, p. 423-431.

Zapf, D., Knorz, C., Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, the social work environment and health outcomes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, n°2, p. 215-237.