Harcèlement moral au travail et culture : une étude exploratoire dans le secteur social public au Maroc

Hamid Esserdi, Pierre Chaudat, Laurent Mériade

▶ **To cite this version:**

Hamid Esserdi, Pierre Chaudat, Laurent Mériade. Harcèlement moral au travail et culture : une étude exploratoire dans le secteur social public au Maroc. Question(s) de Management, 2022, 39 (2), pp.91-105. 10.3917/qdm.219.0091 . hal-03779854

HAL Id: hal-03779854
https://hal.science/hal-03779854

Submitted on 6 Dec 2022

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.

HARCÈLEMENT MORAL AU TRAVAIL ET CULTURE : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE DANS LE SECTEUR SOCIAL PUBLIC AU MAROC

ESSERDI HAMID, Docteur en science de gestion, Consultant. Hamid.ESSERDI@etu.uca.fr

CHAUDAT PIERRE, Maître de Conférences HDR - IAE Clermont Auvergne - School of Management. Pierre.CHAUDAT@uca.fr

MÉRIADE LAURENT, Professeur des Universités - IAE Clermont Auvergne - School of Management. Laurent.MERIADE@uca.fr

Les Trois auteurs sont membres du laboratoire CleRMa. 11 Boulevard Charles de Gaulle 63000 Clermont-Ferrand.

HARCÈLEMENT MORAL AU TRAVAIL ET CULTURE : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE DANS LE SECTEUR SOCIAL PUBLIC AU MAROC

Résumé

Dans cet article, nous examinons les dimensions organisationnelles et culturelles de la survenance du harcèlement moral au travail (HMT) dans le secteur public au Maroc. Il y est d'abord avéré que 22,50% des agents publics interrogés dans notre étude sont victimes du HMT, dont 19,28% le sont dans la pleine définition de Leymann (i.e. sur une durée d'au moins six mois et à raison d'une répétition d'au moins une fois par semaine). Il s'agit d'une première identification de l'importance significative du HMT dans le secteur public marocain. Nos analyses indiquent que des facteurs organisationnels mais aussi culturels permettent d'expliquer l'intensité de ce phénomène en contexte.

Mots clés : travail social, secteur public, harcèlement moral, déterminants, culture

MORAL HARASSMENT AT WORK AND CULTURE: AN EXPLORATORY STUDY IN THE PUBLIC SOCIAL SECTOR IN MOROCCO

Abstract

In this article, we examine the organizational and cultural dimensions of the occurrence of moral harassment at work (MHW) in the public sector in Morocco. First, it is found that 22.50% of the public employees interviewed in our study are victims of mobbing, of which 19.28% are victims of mobbing in the full Leymann definition (i.e. over a period of at least six months and with a repetition of at least once a week). This is a first identification of the significant importance of MHW in the Moroccan public sector. Our analyzes indicate that both organizational and cultural factors help to explain the intensity of this phenomenon in context.

Keywords: social work, public sector, moral harassment, determinants, culture

Introduction

Le Harcèlement Moral au Travail (HMT), phénomène mondial (Kim & Sim, 2021), n'épargne pas les salariés des pays en développement comme le Maroc (Aleassa & Megdadi, 2014). Ce pays est un terrain fertile de recherche, notamment car la notion du HMT n'y est que peu étudiée par la communauté scientifique et n'y est pas reconnue par le législateur à ce jour. Peu d'informations existent sur l'ampleur des risques psychosociaux en milieu de travail marocain, alors que le phénomène prend de l'ampleur et revêt des formes diverses issues de facteurs très hétérogènes (la surcharge de travail, les mauvaises conditions d'emploi et d'organisation de travail, la maltraitance managériale, l'excès d'autorité, etc.) (Sqali & al., 2018). Cette situation est aggravée par le fait que ces risques psychosociaux (notamment le HMT) sont très peu pris en charge par le droit marocain du travail (*ibid*.).

Le HMT correspond à l'acte de harceler, offenser, exclure socialement ou affecter négativement le travail de quelqu'un (Leymann, 1996). Un comportement hostile serait qualifié de HMT, s'il se répète régulièrement (à raison d'au moins une fois par semaine (Leymann, *Ibid*.) et s'il se prolonge sur une certaine durée (au moins six mois, *ibid*.).

Pour expliquer la survenance du HMT, des déterminants organisationnels en lien avec quatre variables (organisation du travail, conditions du travail, ressources de l'emploi et relations sociales) ont été identifiés de manière très illustrée et robuste dans la littérature (Matthiesen & Einarsen, 2010). En revanche, la mise en évidence de ces déterminants organisationnels semble assez décorrélée du contexte culturel alors que ce dernier peut résolument participer à l'activation de ces déterminants. L'approche organisationnelle du HMT est abondante en littérature, alors que l'approche culturelle du HMT y est peu abordée (Loh & al., 2010). Pourtant, la culture dans l'organisation et en dehors pourrait largement prédire les comportements de HMT et ses

déterminants (Orr & Ster, 2020). Le Maroc est exemplaire d'une culture marquée par des valeurs et normes prégnantes qui peuvent justifier des pratiques managériales et organisationnelles idiosyncratiques. Sans prise en considération de ces valeurs, toute tentative de compréhension de la relation entre la culture et la gestion au Maroc serait une entreprise vaine et infructueuse (Allali, 2008). D'importants travaux en gestion (Nouiga, 2003 ; Balambo, 2013; 2014) ont montré que la culture nationale marocaine est plutôt de nature collectiviste avec une distance de pouvoir élevée, un caractère féminin, un faible évitement de l'incertitude et une religiosité élevée. En revanche, jusqu'ici, nous ne trouvons pas de travaux mesurant l'influence de cette culture sur la survenance du HMT au Maroc, aux côtés de celle de facteurs plus organisationnels.

Aussi, la question de recherche de cet article est la suivante : en quoi les facteurs organisationnels et culturels peuvent déterminer la survenance du HMT au Maroc ?

Dans le secteur public marocain, depuis le début des années 2000, les objectifs du New Public Management (Hood, 1991) orientent progressivement les services publics vers une logique de résultat qui met à mal l'activité des agents (Errami & Cargnello, 2018). Aussi, portés par les valeurs de leur métier et les attentes des parties prenantes (usagers, société civile, administration centrale, etc.) et de leurs managers, les agents publics se retrouvent paradoxalement en face de mesures restrictives de leur organisation, les préparant parfois au HMT (Obicci, 2015; Benhaïm, 2018). Dans le contexte public marocain, les travailleurs sociaux (TS) représentent une population d'agents publics confrontés de manière intense, dans leurs quotidiens professionnels, à des exigences de performance de service public tout en conservant un fort attachement à la culture marocaine tant dans leurs relations professionnelles à l'intérieur de leur administration qu'à l'extérieur avec les usagers, les autres

administrations et la société civile en général. À travers un questionnaire auprès des 280 Travailleurs Sociaux (TS) marocains, notre objectif de recherche vise à rendre compte de l'influence de ces éléments organisationnels et culturels sur la survenance du HMT dans le secteur public marocain. Nous abordons cet objectif de recherche par la présentation du cadre théorique de notre étude (1). Nous enchaînons par la méthodologie (2) et les résultats de recherche (3). Nous achevons ce travail par la discussion de nos résultats (4).

1. Cadre théorique

Le cadre théorique de notre étude nous amène à revenir sur les principaux déterminants organisationnels associés, dans la littérature, à la survenance du HMT (1.1). Nous identifions également dans la littérature, les dimensions culturelles qui ont une influence vraisemblable sur la survenance du HMT (1.2). Au fur et à mesure de ce parcours théorique abrégé, nous énonçons nos hypothèses pour enfin présenter notre modèle conceptuel d'analyse.

1.1 Déterminants organisationnels du HMT

Organisation du travail : il s'agit de la coordination du travail et de sa répartition entre les agents publics. Dans notre étude, cette catégorie regroupe les sept variables suivantes :

- la quantité du travail : elle concerne la complexité des tâches, l'impossibilité d'interrompre le travail et la vulnérabilité aux comportements harcelants (Bouville & Campoy, 2012)
- les horaires de travail : le surcroit de travail peut imposer des horaires individualisés et non consentis (Bué & Sandret, 2008). Travailler au-delà des heures normales constitue un déterminant significatif du HMT (*ibid*.).
- l'autonomie au travail : une autonomie très réduite, que ce soit au niveau des moyens techniques à exploiter ou des (micros) décisions à prendre, est un facteur favorable à la survenance du HMT (Hauge & al., 2010).

- la monotonie du travail : le travail répétitif, les pratiques et l'espace de travail figés pèsent significativement sur la vulnérabilité des salariés face au HMT (Bouville & Campoy, *Ibid*.).
- les conflits de rôle : les victimes du comportement de HMT perçoivent les conflits de rôle comme très élevés (Zaitseva & Chaudat, 2016)
- l'ambigüité de rôle : le fait de recevoir des directives contradictoires ou dont l'objectif est incertain contribue à la vulnérabilité face au HMT (*ibid*.).
- le contrôle au travail : la littérature indique que les individus acceptent davantage le comportement harcelant lorsque le contrôle organisationnel est important (Skogstad & al., 2011). ***H1- « Les TS soumis à des carences au niveau de l'organisation du travail sont plus susceptibles d'être harcelés ».***

Conditions du travail : cette catégorie regroupe six variables : tensions avec le public, agressions du public, postures douloureuses, nuisances thermiques, nuisances sonores et iniquité au travail (Bouville & Compoy, *Ibid*.).

Les nouveaux paradigmes qui caractérisent la performance du secteur public mettent en avant la satisfaction du client (usager) en tant que critère principal de l'engagement des TS et de leur direction. Cependant, alors que les effectifs sont maintenus (voire réduits) dans ces établissements, les salariés « *sont de plus en plus exposés aux demandes excessives des clients* » (Cloutier, *Ibid*., p.42). Du coup, ils déclarent vivre souvent des tensions avec le public (INRS, 2019). ***H2 - « Les TS exposés à de mauvaises conditions de travail sont plus susceptibles d'être harcelés ».***

Ressources de l'emploi : il s'agit des moyens (humains, matériels, informationnels) mis à disposition des salariés, pour leur faciliter la réalisation de leurs objectifs. Selon le modèle exigences-ressources, les exigences seraient des sources de stress, les ressources (suffisantes et adaptées) seraient des sources de soulagement et de satisfaction (Rossano, 2018). À cause de l'insuffisance des ressources chez les TS, « *les rôles professionnels institués*

sont alors mis à mal et le sentiment de ne pas pouvoir faire correctement son métier s'installe, parfois violemment » (Richard, 2014), préparant l'atmosphère à l'éclosion du HMT. ***H3 - « Les TS exposés à des carences au niveau des ressources de l'emploi sont plus susceptibles d'être harcelés ».***

Relations sociales : il s'agit de la qualité des relations humaines entre collègues et hiérarchie. Le soutien social « *[…] interagit comme effet modérateur ou de médiation. Plus particulièrement, le soutien social comprend les sous-dimensions du soutien des collègues et du soutien du supérieur (*Niedhammer & al., 2006, cité par Cloutier, *Ibid*., p.99). Un climat social « malade » au travail favoriserait l'apparition de conflits, pouvant dégénérer en HMT, au sein des collectifs (Einarsen, 2010, *Ibid*.). ***H4- « Les TS exposés à des carences au niveau des relations de travail sont plus susceptibles d'être harcelés ».***

I.2. Influence des dimensions culturelles sur le HMT

Une définition unanime de la culture est inexistante. Plus généralement, la culture peut être définie comme « *l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société, un groupe social ou un individu. Subordonnée à la nature, elle englobe, outre l'environnement, les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions, les croyances et les sciences* » (Hayer, 2012, p.2).

La mesure de la notion de « culture » reste aujourd'hui encore particulièrement délicate (Balambo, 2012). Une des mesures les plus abouties demeure celle proposée par Hofstede (1980) notamment car, face à la diversité de variables culturelles, elle identifie, à partir d'une démarche statistique robuste, les principales « valeurs » d'une culture qui soient, sans contestation, conceptualisables. Toutefois, la culture reste aussi une source clé des actions « irrationnelles » dans l'entreprise (Shrivastava & al., 1987). Elle se manifeste

par des valeurs et des rituels liés à l'affect, ancrés dans l'histoire de l'organisation. Par exemple, la culture nationale légitime dans l'organisation des valeurs et habitudes qui auraient été logiques dans le passé et continue à les perpétrer sans conteste, même si elles peuvent s'avérer décalées avec les réalités actuelles (*ibid*.).

De son côté, le HMT serait en étroite relation avec la culture (Hoel & Vartia, 2018). Celle-ci influencerait fortement les scénarios de sa survenance (*ibid*.). Le HMT « *sévit sur tous les lieux de travail du monde entier, mais il est fortement influencé par la culture : en effet la façon dont il s'exprime et celle dont il est perçu peuvent varier considérablement selon les pays* » (Cassitto & al., 2004, p.11). Ainsi, de nombreux travaux insistent sur l'intégration de l'influence culturelle dans l'analyse du HMT (Hoel & al., 2011 ; Hoel & Vartia, 2018; Rossano, 2018).

Le modèle de culture nationale (Hofstede, 1980 ; 1983 ; 1994) a été mobilisé à plusieurs reprises pour justifier l'influence de la culture nationale sur la survenance d'actes de harcèlements dans la société (Smith, 2011 ; Li & al., 2010 ; Sittichai & Smith, 2015).

De nombreux travaux (Good & al., 1995 ; Ting-Toomey & Oetzel, 2001 ; Einarsen, 2000 ; Tsai & al., 2006; Azizan & al., 2015 ; Kwan & al., 2020) ont, à de multiples reprises, justifié la place et le rôle de la culture nationale dans la survenance du HMT. En revanche, à notre connaissance, aucune étude n'a mobilisé ce modèle dans une approche conceptuelle d'analyse globale des relations entre culture et survenance du HMT.

Par ailleurs, quand il s'agit de comparaisons entre les cultures, les travaux de Hofstede (1980 ; 1983) sont assurément les plus mobilisés. Distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude, collectivisme (vs individualisme) et masculinité (vs féminité) sont les quatre premières variables conceptualisées par l'auteur. Ultérieurement, il complète la liste des variables culturelles par

deux autres, à savoir la relation au temps (Hofstede, 1991) et l'indulgence (Hofstede & al., 2010). Dans le cadre de notre étude, nous avons naturellement retenu les quatre premières variables culturelles les plus éprouvées dans la littérature gestionnaire au Maroc (Balambo, 2014). Cependant l'utilisation de ce modèle doit s'accompagner d'une contextualisation car il ne révèle pas les vérités essentielles et éternelles sur les cultures (*ibid.*). Il donne plutôt l'analyse de grandes tendances culturelles mais il doit être progressivement contextualisé et affiné en ajoutant d'autres variables propres au contexte de l'étude (*ibid*.).

Aussi, bien que la religiosité ne fasse pas partie du modèle original de culture nationale de Hofstede (1983), des travaux importants (Hofstede, 1991 ; Schwartz & Huismans, 1995 ; Balambo, 2014) ont progressivement intégré la religion pour comprendre des sociétés avec une très forte sensibilité religieuse, considérée comme une spécificité culturelle essentielle à la compréhension des attitudes et comportements des individus (D'Iribarne, 1997; Nouiga, 2003). Dans les lignes qui suivent, nous exposons les hypothèses de relations entre la culture nationale et le HMT que la littérature nous permet de formuler.

Distance hiérarchique et HMT : les salariés appartenant à une culture caractérisée par la distance hiérarchique ne bénéficient pas suffisamment de soutien de la part de leurs supérieurs (Einarsen, 2000; Kwan & al., 2020). Ils souffriraient aussi des carences en communication professionnelle, d'intolérance vis-à-vis de leurs différences d'opinion avec la hiérarchie et seraient sous le risque d'un niveau élevé d'agissements (Notelaers & al., 2010). Cependant, alors que les TS qui ont la propension à admettre la distance hiérarchique l'accepteraient, ceux qui ne l'admettent guère en endureraient et deviennent ainsi plus susceptibles d'être harcelés et *vice versa*. ***H5 - « Les TS ayant la propension à accepter la distance hiérarchique sont moins susceptibles de souffrir de HMT ».***

Masculinité et HMT : « *La masculinité hostile est la forme la plus extrême du rôle de genre pour expliquer la violence »* (Good & al., 1995, cité par Cloutier, 2018, p.63). Ainsi, une culture nationale orientée vers la masculinité peut se transcrire chez les personnes sous forme d'une exacerbation du rôle du genre, où dominent des « *attentes sur les comportements appropriés et non appropriés des hommes. […] D'un point de vue culturel, les réponses agressives des hommes symbolisent une puissance et une virilité désirées* » (*ibid*., p.165). Cependant, alors que des TS admettraient la masculinité, sans trop en souffrir, les TS qui n'auraient pas cette même propension, en souffriraient, se rendant ainsi susceptibles d'être harcelés. ***H6 - « Les TS ayant la propension à la masculinité (vs féminité) sont moins susceptibles de souffrir de HMT ».***

Tolérance de l'incertitude et HMT : Les cultures qui ont la propension à la tolérance de l'incertitude sont plus ouvertes aux opinions divergentes et à la prise de risques personnels, de même qu'elles sont aménagées par des règles plus souples (Hofstede, 1980, 1983). Dans ces cultures, *les membres de cette culture délaissent toute projection au futur, qui implique une mobilisation de processus objectifs de prédiction, au profit de considérations abstraites et métaphysiques* » (Balambo, 2013, p.14). Ces cultures favoriseraient une résilience et une résistance au HMT (Tsai & al., 2006). En revanche, dans les cultures où le contrôle de l'incertitude est élevé « *l'anxiété se manifeste dans des démonstrations d'agressivité et à travers une extériorisation des émotions […]. Dans ces pays-là, le haut niveau d'agressivité rend dangereux les conflits et la concurrence entre les personnes* » (Bégnoche, 2006, p.26). ***H7-« Les TS ayant la propension à tolérer l'incertitude sont moins susceptibles de souffrir de HMT ».***

Collectivisme et HMT : les populations ayant la propension au collectivisme supporteraient un taux plus élevé de HMT que celles ayant la propension à

l'individualisme (Ting-Toomey & Oetzel, 2001). À titre d'illustration, les salariés de l'Asie confucéenne favorisent le travail en tant que membres de l'organisation (collectivisme institutionnel) ou du groupe (collectivisme groupal), ce qui les prédispose à accepter le HMT provenant de leur hiérarchie et à supporter un travail désagréable, dès lors qu'ils en perçoivent un avantage pour le groupe (*Ibid*.). En revanche, dans les cultures individualistes, « *chacun fait passer, avant tout, ses intérêts personnels et ceux de quelques autres ayant les liens les plus forts avec lui. Ceci pourrait donc favoriser la compétition entre chaque individu car c'est le soi de chacun qui prime avant tout* » (Bégnoche, *Ibid,* p.19). ***H8 - « Les TS ayant la propension au collectivisme sont moins susceptibles d'être harcelés ».***

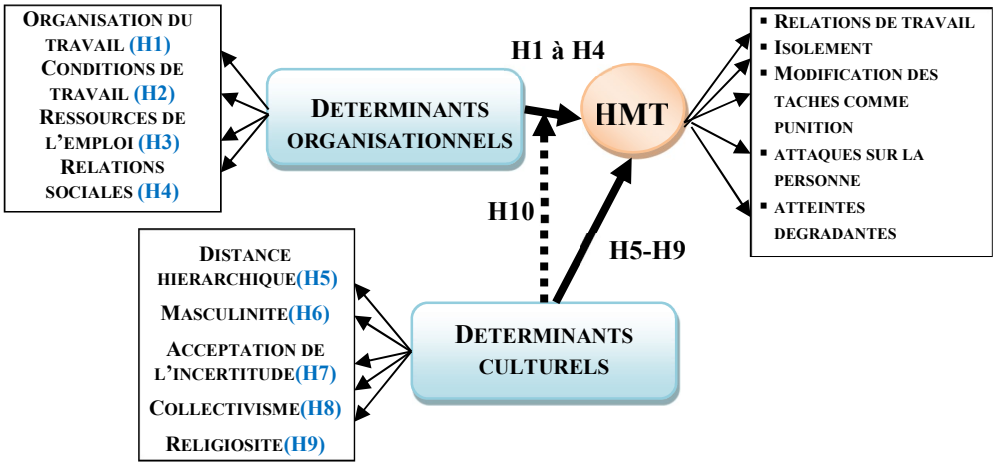
Religiosité et HMT : la religiosité a vraisemblablement un rôle régulateur, sinon modérateur des effets du HMT. Azizan & al. (2015) ont montré que les répondants religieux ont des attitudes positives au travail, malgré l'expérience d'incivilité dont ils seraient victimes (*Ibid*). D'autres études ont montré la corrélation positive entre religiosité et santé mentale (Koenig, 1998), religiosité et non acceptabilité du suicide (Stack & al., 2011), religiosité et indulgence (Ayten, 2012), religiosité, support social et bien-être (Wang & al., 2016), religiosité, maîtrise de soi, support social et bien-être (Agbaria & al., 2018) et religiosité, maîtrise de soi, patience et résilience (Afifi & al., 2020). **H9 - *« Les TS ayant la propension à la Religiosité sont moins susceptibles de souffrir du HMT ».***

Nous postulons enfin que la culture agit comme facteur de modération.

H10 - « Les dimensions culturelles ont une influence modératrice sur la relation entre déterminants organisationnels et HMT ».

Les dix hypothèses regroupées de manière schématique sont à l'origine du modèle conceptuel, mis à l'épreuve dans le cadre de notre étude (figure 1).

Figure 1 : Modèle conceptuel



2. Méthodologie

2.1. Échantillon

L'échantillon d'étude est composé de 280 TS (Tableau 1). Il a été construit à partir des salariés d'un organisme public de sécurité sociale marocain. Cet organisme gère l'assurance maladie obligatoire (AMO) au profit des salariés et titulaires de pensions (agents actifs et retraités) du secteur public. La population totale de l'organisme est de700 salariés sociaux. Les TS investigués se répartissent entre siège (31%) et points de gestion hors-siège, à savoir les autres villes du pays (69%). Pour la constitution de notre échantillon, nous avons respecté cette répartition. Les TS sont définis comme des agents publics qui accomplissent des services sociaux au profit des particuliers et des entreprises (suivi des cotisations à la retraite, gestion des mutuelles et des soins médicaux, gestion des allocations familiales, médecine de travail, régularisations des paiements, affiliation des entreprises, immatriculation des salariés gestion des pensions de retraite et invalidité).

Tableau 1 : Stratification de l'échantillon des TS

Catégorie professionnelle	**Eff**	**% des salariés**
Cadre, Profession supérieure	-	-
Profession intermédiaire	45	16,00
Employé (e)	235	83,90
Total	280	100,0
Ancienneté du salarié	Effe	% des salariés
2.1. Moins d'un an	8	02,85
2.2. Entre 1 et 5 ans	58	20,71
2.3. Entre 6 et 10 ans	50	17,86
2.4. Entre 11 et 15 ans	39	13,93
2.5. Entre 16 et 20 ans	32	11,43
2.6. Entre 21 et 25 ans	47	16,78
2.7. Au-delà et 26 ans	46	16,43
Total	280	100.0
Tranche d'âge du salarié	Effe	% des salariés
3.1. < 25 ans	8	02,86
3.2. 25 à 29 ans	79	28,21
3.3. 30 à 39 ans	94	33,57
3.4. 40 à 49 ans	55	19,64
3.5. ≥ 50 ans	44	15,71
Total	280	100.0
Sexe	Effe	% des salariés
4.1. Homme	117	41,80
4.2. Femme	163	58,20
Total	280	100.0
Niveau de scolarité	Effectif	% des salariés
Au-delà du bac + 5	03	01,07
Bac + 5	09	03,21
Bac + 4	04	01,42
Bac + 3	49	17,50
Bac + 2	213	76,07
Niveau bac	02	00,71
Total	280	100.0
Vous êtes dans quel Département	Effectif des sala	% des salariés
Liquidation de prestations	49	17,50
Contrôle Médical	35	12,50
Immatriculation	50	17,85
Ressources Humaines	50	17,85
Finance et comptabilité	42	15,00
Informatique	11	03,92
Étude et actuariat	08	02,86
Communication	35	12,50
Total	280	100.0

2.2. Questionnaire et matériel d'étude

Intitulé « Enquête sur l'ambiance et le climat de travail », le questionnaire a été formalisé à l'issue de plusieurs échanges et mutualisations entre les auteurs d'une part et entre les auteurs et la population investiguée de l'autre. Il a été adressé du début avril 2018 à fin janvier 2019, en respectant l'anonymat. Il se compose respectivement de quatre parties :

la 1ère partie LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terror*) comporte 45 agissements, regroupés en 5 catégories (Niedhammer & al., op.cit.). La 2ème

partie (Évaluation des antécédents organisationnels) est formée de 19 variables, regroupées en 4 catégories. La 3ème partie (Évaluation des dimensions culturelles) comporte 5 dimensions culturelles, représentées dans le questionnaire chacune par six items, soit un total de 30 items. Enfin la 4ème partie concerne les caractéristiques sociodémographiques.

Afin de s'assurer de sa parfaite compréhension par les répondants, le questionnaire a d'abord été administré en face-à-face auprès d'un échantillon représentatif de 20 TS puis, à l'ensemble des répondants par groupes de dix. L'administration du questionnaire a généralement duré entre 20 et 30 minutes.

2.3. Matériel d'étude adapté aux équations structurelles

Le traitement statistique des données a été effectué en trois étapes : d'abord, par SPSS 21.0, pour construire la base de données et les variables de notre modèle conceptuel, ensuite par la construction d'un modèle structurel PLS-SEM, pour mesurer la relation « déterminants organisationnels→HMT », « déterminants culturels→HMT » et enfin, à partir du modèle structurel et d'AMOS 21, pour analyser les effets modérateurs de la culture.

3. Résultats

Les jeunes salariés, de moins de 29 ans et sans différence de genre, constituent la cible principale du HMT (80%, n=63). Ce résultat est pratiquement similaire à ceux trouvés par Elghazouani & al. (2017), dans leur étude au niveau de la santé publique, où la population la plus jeune (médecins en formation et jeunes spécialistes), quelle soit masculine ou féminine, constitue la cible principale du HMT. Cette particularité marocaine rentre en contraste avec les résultats obtenus dans les études sur le HMT menées en Europe et dans d'autres pays de l'Occident et qui montrent des vulnérabilités au HMT beaucoup plus importantes chez les femmes âgées (Ariza-Montes & al., *op.cit*. ; Feijó & al, *op.cit*.). Ce contraste peut se justifier par les liens étroits qui pourraient exister entre la culture nationale et la survenance du HMT. En effet, le statut social des

personnes âgées est généralement privilégié dans la culture marocaine. Il bénéficie d'un respect immanquable, ne serait-ce qu'au travail ou en société. Dès lors, ce contraste nécessite la recherche d'un éclairage organisationnel et culturel de la survenance du HMT.

3.1 Effets des déterminants organisationnels sur le HMT

Ces effets (tableau 2) ont été estimés, d'une part, en examinant le pourcentage de variance expliquée (R2), qui s'avère très satisfaisant pour la variable endogène « HMT » (soit 69,25%).

Tableau 2 : Relation « Déterminants organisationnels→ HMT »

Hypothèse	Signe d'hypothèse	[R2] / Path Coefficient	Valeur de t	Statut de l'hypothèse
Effets sur HMT		**[0,6925]**		
H1 : Organisation du travail →HMT	(-)	- 0,3318*	2,8032	**Validée**
H2 : Conditions du travail →HMT	(-)	- 0,5080*	3,7279	**Validée**
H3 : Ressources de l'emploi →HMT	(-)	-0,2667**	2,2002	**Validée**
H4 : Relations sociales→HMT	(-)	- 0,2359**	2,0698	**Validée**

* (**) Coefficient significatif. Les valeurs du test t de Student supérieures à 2,575 (1,960) indiquent des paramètres significatifs au seuil de 1% (5%). Source: PLS SEM

D'autre part, ce modèle a fait l'objet d'une évaluation interne à l'aide du « schéma structurel » (*path weighting scheme*) et ceci par l'étude du niveau de significativité des paramètres d'estimation des relations entre les variables latentes. Une simulation de type *bootstrap* est réalisée à cet effet.

Les coefficients estimés du tableau 2 révèlent que le HMT est influencé positivement par l'ensemble des déterminants : organisation du travail (seuil 1%, validant H1), conditions du travail (seuil 1%, validant H2), ressources de l'emploi (seuil 5%, validant H3) et relations sociales (seuil 5%, validant H4).

3.2 Effets des déterminants culturels sur le HMT

Ce modèle (tableau 3) réunit les deux blocs de variables : dimensions culturelles et HMT. Le modèle présente un % de variance très satisfaisant pour notre variable endogène HMT (soit 42,54%).

Les coefficients estimés du tableau 3, révèlent que le HMT est influencé négativement et significativement par la propension des TS aux dimensions

culturelles : distance hiérarchique (seuil 1%, validant H5), tolérance de l'incertitude (seuil 5%, validant H7), religiosité (seuil 5%, validant H9).

Tableau 3 : Relations entre dimensions culturelles et HMT

Hypothèses	Signe d'hypothèse	[R2] / Path Coefficient	Valeur de t	Statut de l'hypothèse
Effets sur HMT		**[0,4254)**		
H5. Distance hiérarchique →HMT	(-)	- 0,7313*	3,8865	**Validée**
H6. Masculinité →HMT	(+)	- 0,6137 ns	1,0335	**Rejetée**
H7. Acceptation de l'incertitude → HMT	(-)	- 0,7857**	1,9410	**Validée**
H8. Collectivisme →MT	(+)	- 0,6312ns	3,8835	**Rejetée**
H9. Religiosité →HMT	(-)	- 0, 7591***	1,6833	**Validée**

* (**) (***) Coefficient significatif. Les valeurs du test t de Student supérieures à 2,575 (1,960) (1,65) indiquent des paramètres significatifs au seuil de 1% (5%) (10%). ns : effet non significatif. Source: PLS SEM

Toutefois, les propensions à la masculinité et au collectivisme n'exercent pas d'influence significative sur le HMT selon nos résultats. Les hypothèses H6 et H8 sont donc provisoirement rejetées. Ce résultat est davantage confirmé par les valeurs de l'Alpha de Cronbach des deux variables inférieures à 0,7 (resp. 0,663 et 0,654), donc relativement faibles (Darren & Mallery, 2010).

3.3 Influence modératrice de la culture

Tableau 4 : Relation entre déterminants culturels et HMT

Hypothèses	Signe d'hypothèse	[R2] / Path Coefficient	Valeur de t	Statut de l'hypothèse
Effets sur HMT		**[0,4254)**		
H5. Distance hiérarchique -> HMT	(-)	- 0,7313*	3,886	**Validée**
H6. Masculinité -> HMT	(+)	- 0,6137 ns	1,033	**Rejetée**
H7. Acceptation de l'incertitude -> HMT	(-)	- 0,7857**	1,941	**Validée**
H8. Collectivisme -> HMT	(-)	- 0,6312ns	3,883	**Rejetée**
H9. Religiosité -> HMT	(-)	- 0,	1,683	**Validée**

Source: AMOS 21 Output>Model fit

De même, l'analyse de la relation entre facteurs culturels et HMT (Tableau 4) révèlent que le HMT est influencé :

- positivement et significativement au seuil de 1%, par des TS ayant la propension à ne pas accepter la distance hiérarchique (petite distance), validant l'hypothèse H5.
- négativement et significativement au seuil de 5%, par des TS qui composent avec l'incertitude, validant l'hypothèse H7.
- négativement et significativement au seuil de 5% par des TS, qui ont la propension à une forte religiosité, validant l'hypothèse H9.

En revanche, les propensions à la masculinité et au collectivisme n'exercent pas d'influence significative sur le HMT. Donc les hypothèses H6 et H8 sont provisoirement rejetées.

Par ailleurs, les propensions à la masculinité et au collectivisme n'exercent pas d'influence significative sur le HMT. Toutefois, lorsqu'on introduit l'effet d'interaction, le lien « facteurs organisationnels → HMT » passe de 0,825 à 0,742, significatif au seuil de 0%. Ces effets d'interaction améliorent la variance expliquée du HMT, qui passe de 87,1% à 93,33% (Tableau 5), justifiant les effets modérateurs des 05 dimensions culturelles à la fois (Tableau 5), validant ainsi l'hypothèse H10.

Tableau 5 : Effets de modération des dimensions culturelles sur la relation entre déterminants organisationnels et HMT

Effets de modération				Coef de corrélation	S.E.	C.R	P-value	Statut d'hypothèse
H.10a	**HMT**	←	Interaction1 (FO*F-1)	**-0,114**	0,026	-5,422	***	**Validée**
H.10b		←	Interaction2 (FO*F-2)	**-0,282**	0,029	-12,217	***	**Validée**
H.10c		←	Interaction4 (FO*F-4)	**-0,097**	0,026	-4,652	***	**Validée**
H.10d		←	Interaction3 (FO*F-3)	**0,420**	0,032	16,292	***	**Validée**
H.10e		←	Interaction5 (FO*F-5)	**-0,111**	0,026	-5,284	***	**Validée**
R-deux				**0,871**	**0,933**			

(FO) = Facteurs organisationnels ; (F-1) = Distance Hiérarchique ; (F-2) = Masculinité ; (F-3) = Incertitude ; (F-4) = Collectivisme ; (F-5) = Religiosité Source: AMOS 21 Output>Model fit

4. Discussion

L'examen de la littérature du HMT dans les pays industrialisés montre qu'elle s'y est au fur et à mesure multipliée depuis la fin des années 1990 (Obicci, *Ibid*.). Le HMT est largement médiatisé et juridiquement reconnu dans la plupart de ces pays (Fox & al., 2010). En revanche, au Maroc, à l'instar d'autres pays en développement, ce phénomène demeure relativement méconnu, omis ou banalisé, que ce soit de la part de la société civile, de l'employeur, du législateur ou des managers. Même les pairs harceleur/harcelé qui le vivent ne sauraient le nommer, puisque le phénomène n'admet pas encore de nom dans le lexique courant de la société et demeure pour la plupart des gens confondu avec le conflit.

Les résultats de notre étude permettent d'identifier plus précisément les modalités de survenance du HMT au Maroc. Ils contribuent à l'amélioration de notre connaissance de ces modalités au moins de trois manières.

Premièrement, nos résultats montrent que les les facteurs organisationnels sont négativement appréciés par les TS victimes du HMT, à des taux assez élevés : organisation du travail (79%, n=63), conditions de travail (87%, n=63), ressources de l'emploi (77%, n=63) et relations sociales (89%, n=63).

La strate des jeunes répondants de moins de 30 ans (ayant un bac+2 et plus) se plaint plus particulièrement d'une insuffisance de mobilisation de compétences (31%, N=280), plus particulièrement en informatique et en communication, qu'ils considèrent comme des compétences nécessaires à l'enrichissement des tâches, au rendement et au gain du temps. Ces jeunes salariés se sentent ainsi frustrés, du fait qu'ils n'ont guère d'opportunités au travail pour aiguiser leurs facultés d'apprentissage, dans ces domaines de compétences dont ils connaissent bien les « vertus », comparativement aux seniors, qui sont dans la plupart des cas peu qualifiés dans ce domaine (Rose, 2012). De surcroit, l'absence de formation continue en cours d'emploi amplifie leur insatisfaction.

De même, par rapport aux conditions du travail, les tensions avec le public, les agressions du public, les nuisances thermiques et les nuisances sonores sont les facteurs les plus négativement perçus par les victimes du HMT (89%, n=63). Par rapport aux ressources de l'emploi, les victimes du HMT souffrent notamment des carences au niveau de l'information (82%, n=63), ainsi que du réseautage et du partage des connaissances (91%, n=63). Enfin, par rapport aux relations sociales, c'est le soutien hiérarchique qui constitue la préoccupation principale des répondants, toutes strates investiguées confondues (62%, n=280) et (89%, n=63).

Ces résultats vont dans le même sens que ceux de plusieurs autres études relatives à l'approche organisationnelle du HMT. Elles montrent toutes l'influence des quatre facteurs organisationnels étudiés sur l'éclosion du HMT (Notelaers & al., 2010 ; Bouville & Compoy, 2012; Bouville, 2018). En revanche, ces résultats n'avaient pas été observés dans le secteur public marocain et ils confirment une certaine homogénéité des effets de ces facteurs organisationnels sur le HMT quel que soit le territoire ou le secteur d'activité étudié. Plus spécifiquement, ces résultats indiquent également que, dans le secteur public marocain, les populations de moins de 30 ans victimes de HMT semblent souffrir plus spécifiquement de l'insuffisance des ressources de l'emploi et des relations sociales (H3 et H4, Tableau 2).

Deuxièmement, à notre connaissance, jusqu'à présent, les études du HMT réalisées dans le cadre de l'approche organisationnelle n'ont pas mis à contribution la mesure de l'influence de la culture sur la perception des agissements du HMT. Nos résultats indiquent que trois facteurs culturels (acceptation de la distance hiérarchique tolérance de l'incertitude, religiosité) expliquent, de manière directe, la plus ou moins grande résilience des TS face aux actes de HMT.

De plus, toutes les dimensions culturelles investiguées agissent en tant que facteurs modérateurs de la relation entre déterminants organisationnels et HMT. Cela signifie que l'influence des déterminants organisationnels sur la survenance du HMT est modérée par l'aptitude des TS à tolérer la distance hiérarchique, la masculinité, l'incertitude ou encore, par leur propension au collectivisme et à la religiosité.

Ceci s'explique vraisemblablement par une résilience et un relatif recul qu'ont les TS en face des comportements hostiles. Cela signifie également que les carences des facteurs organisationnels du milieu de travail, même si elles sont perçues comme telles par les TS, ces derniers parviennent à les « supporter », dans l'espoir d'un changement positif : deux expressions reviennent notamment chez les TS marocains, victimes du HMT. La première, parlant des carences organisationnelles est « *ALLAH ISSAOUB* » (i.e. Que Dieu répare »). La seconde, parlant du persécuteur est « *ALLAH YAHDIH* » (Que Dieu guide son âme »).

Bref, même si les agissements sont clairement constatés par les victimes, elles parviennent à les atténuer, bon gré mal gré, sans jamais aller jusqu'à la décadence (au suicide par exemple), dans l'espoir que la situation malaisée soit dépassée. Il semble que les dimensions culturelles modératrices puissent également être en lien avec l'Islam, religion du pays. « *Au Maroc […], la religion continue à être la source des valeurs morales par le fait qu'elle est le garant de l'ordre moral de la société. »* (Bourqia, 2010, p.7).

Les variables culturelles investiguées dans cette étude constituent, à côté des déterminants organisationnels, un support indispensable à l'interprétation du HMT en contexte. Le modèle conceptuel est en ce sens innovant, puisqu'il éprouve à la fois trois sortes de relations : déterminants organisationnels → HMT, variables culturelles → HMT et influence modératrice de la culture sur la première relation. Ce modèle est également dynamique, puisqu'il peut

intégrer d'autres dimensions culturelles : rapport au temps ou à la performance, contrôle des émotions ou de la créativité (Trompenaars & Hampden-Turner, 2008). Ce travail de recherche constitue par ailleurs une première expérimentation, un avant-gout pour inciter la recherche scientifique sur le HMT à se préoccuper des pays en développement, en expérimentant des contextes culturels, autres que celui du Maroc.

Troisièmement, sur le plan managérial, il parait évident que le rôle de l'employeur est capital dans le contournement du HMT.

Il trouvera dans le cadre de cette étude des incitations constructives pour faire évoluer l'organisation vers une performance durable (Einarsen, 2010). L'amélioration de l'organisation du travail pourrait largement contribuer à limiter l'éclosion du HMT et à éviter à l'entreprise des coûts inutiles (Leymann, *Ibid*.). Une charge de travail équilibrée et adaptée au professionnel, une autonomie suffisante pour les aménagements nécessaires à sa tâche, à côté d'une reconnaissance méritée, constitueraient d'importants remèdes contre le stress et le HMT. A leur tour, des moyens suffisants, adaptés au travail et aux compétences du salarié permettraient une réalisation plus souple des tâches (Rossano, *op.cit.).* De même, un sérieux soutien social est en mesure de contourner le HMT (Pihl & al., 2017).

Notre étude devrait également stimuler la réflexion de l'employeur autour de son rôle dans la prise en compte de l'axe « culture ». En effet, celle-ci pourrait constituer un levier d'implication des collectifs fort intéressant et finalement assez peu exploité dans le management public marocain.

Gérées avec éthique managériale, les valeurs culturelles émergentes pourraient constituer des facteurs de performance globale de l'organisation. En ce sens, le manager est sensé les sauvegarder et les exhorter, puisqu'elles sont très signifiantes pour les collectifs de travail.

En revanche, mal interprétées, mal exploitées et usées avec excès et outrance, les valeurs culturelles pourraient préparer des conflits potentiels et par conséquent, produire un effet contraire aux résultats escomptés, pénalisant l'organisation et entrainant l'érosion des collectifs.

Conclusion

La question de recherche de cet article visait à élucider en quoi les facteurs organisationnels et culturels des TS interfèrent avec la survenance du HMT. Les résultats de cette étude mettent en avant trois contributions importantes :

- la validation de la corrélation : « Déterminants organisationnels →HMT », comme cela a été démontré dans la plupart des pays industrialisés. Même si ces déterminants ont été identifiés dans de nombreuses études sur le HMT, leur rôle sur le HMT, spécifiquement au Maroc, n'avait pas été illustré avec précision avant cette étude.
- au moins trois facteurs culturels (distance hiérarchique, tolérance de l'incertitude, religiosité) peuvent expliquer la plus ou moins grande résilience des salariés face aux actes de HMT. Il s'agit d'une contribution tout à fait originale dans un contexte à forte connotation culturelle.
- toutes les dimensions de la culture marocaine (distance hiérarchique, masculinité, tolérance de l'incertitude, collectivisme et religiosité) modèrent l'influence des déterminants organisationnels sur la survenance du HMT chez les TS du secteur public marocain.

Enfin, en termes d'implications managériales, l'identification des liens entre les facteurs organisationnels, les facteurs culturels et la survenance du HMT, suggère, d'une part, des leviers organisationnels de prévention des situations de HMT dans le secteur public marocain. D'autre part, elle formalise certaines vulnérabilités des agents publics marocains face au HMT en lien avec les principales dimensions de la culture marocaine.

En revanche, ce travail présente au moins deux limites importantes. Sur le plan méthodologique, le choix d'analyser la survenance du HMT chez les TS marocains s'est justifié par le fort encastrement de ces agents publics dans la culture marocaine. Cependant, cette spécificité n'est pas nécessairement vérifiable dans tout le secteur public marocain. Aussi, il est difficile de généraliser nos résultats (notamment ceux relatifs aux facteurs culturels du HMT) à l'ensemble du secteur public marocain. Il est donc nécessaire d'élargir le champ d'investigation sur le HMT dans le contexte culturel marocain, en réalisant des études complémentaires dans d'autres organisations, que ce soit au niveau du secteur public ou que ce soit au niveau du secteur privé. Ceci permettra d'éprouver les résultats de la présente étude. Cela offrira, en même temps, la possibilité de comparer en contexte la survenance du HMT au niveau des deux secteurs, au vu des résultats des études dans les pays industrialisés, où le taux de HMT dans le secteur public est plus marqué que celui du secteur privé (Ariza-Montes, 2015. ; Feijó, 2019). A cette fin, notre modèle conceptuel sur le HMT, quelque peu précurseur dans le contexte culturel marocain, pourra constituer un cadre d'analyse réplicable dans d'autres contextes publics et privés.

Ensuite, une seconde limite de notre travail pourrait se situer sur le plan conceptuel. Pour cette première analyse des facteurs culturels du HMT, nous avons essentiellement mobilisé des dimensions culturelles nationales proposées par Hofstede (1983). Si ce choix a été guidé par notre volonté de mobiliser des dimensions de culture nationale robustes et éprouvées scientifiquement, il néglige un grand nombre de variables culturelles présentées dans d'autres travaux (rapport au pouvoir, au temps, au statut social, à l'affect, etc.). Il conviendra dans l'avenir d'élargir les dimensions culturelles étudiées dans leurs relations avec le HMT afin, d'une part, d'infirmer ou de

confirmer nos résultats et, d'autre part, de les ouvrir à un spectre plus représentatif de la culture organisationnelle.

Bibliographie

Agbaria Q. & Natur N. (2018), The relationship between violence in the family and adolescents' aggression: The mediator role of self-control, social support, religiosity and well-being, *Child Youth Service,* n° 91, p. 447-456.

Afifi R.A., El Asmar K., Bteddini D., Assi M., Yassin N., Bitar S. & Ghandour L. (2020), Bullying victimization and use of substances in high school: Does religiosity moderate the association?, *J. Relig. Health,* n° 59, p. 334-350.

Allali B. (2008), Culture et gestion au Maroc, Tiré de Davel E., Dupuis J.-P. & Chanlat J-F. (Dir.), « La gestion en contexte interculturel ». *Approches, théories, plongées, Ste Foy*, Les Presses de l'Université Laval.

Aleassa H. & Megdadi O. (2014), Workplace Bullying and Unethical Behaviors: A Mediating Model, *International Journal of Business and Management,* vol. 9, n° 3, p. 157-169.

Ariza-Montes A., Leal-Rodríguez A. L. & Leal-Millán A. G. (2015), A Comparative Study of Workplace Bullying Among Public and Private Employees in Europe, *J. Occup. Environ. Med., n°* 57, p. 695-700.

Ayten A. (2012), How religion promotes forgiveness: The case of Turkish Muslim, *Arch. Psychol. Relig*., n° 34, p. 411-425.

Azizan H.M. & Razlina H.J. (2015), Relationship between Workplace Incivility, Job Attitudes and Muslim Religiosity Personality among Trade Union Members, *GJAT*, vol. 5, n° 2, p. 43-51.

Balambo M. A. (2012), L'impact de la culture nationale sur la nature de l'intégration des supply chains : une étude à travers l'effet médiateur de la nature de la confiance : une application aux équipementiers automobiles marocains, *Thèse de Doctorat*, Université Aix-Marseille, 396 p.

Balambo M.A. (2013), Culture nationale et nature de l'intégration des supply chains amont : le cas des équipementiers automobiles marocains, *Revue Logistique et Management,* vol. 21, n° 4, p. 71-82.

Balambo M. A. (2014), Hofstede's model revisited: an application for measuring the Moroccan national culture, *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, vol.1, n° 3, p. 1-20.

Bégnoche M. (2006), Effet modérateur des dimensions culturelles «aversion à l'incertitude» et «orientation à long terme» sur le «International Technology Acceptance Model», *Mémoire,* Université du Québec, Montréal.

Benhaïm M. (2018), La prise de risque et l'exposition au danger des travailleurs sociaux dans leur activité, *Cahiers de psychologie clinique*, De Boeck Supérieur, vol. 2, n° 51, p. 189-202.

Bourqia R. (2010), Valeurs et changement social au Maroc, *Quaderns de la Mediterrània*, vol. 13, p. 105-115.

Bouville G. & Campoy E. (2012), Une approche organisationnelle du harcèlement moral, *@GRH,* vol. 3, n° 4, p. 53-78.

Bué J. & Sandret N. (2008), Les comportements hostiles au travail. *DARES Premières Synthèses*, vol. 2, n°22, p.1-8.

Cassitto M.G., Fattorini E., Gilioli R. & Rengo C. (2004), Qu'est-ce que le harcèlement moral sur le lieu de travail ?, *Série protection de la santé des salariés*, n° 4, p. 1-41.

Ciby M. & Raya R. P. (2015), Workplace bullying: A review of the defining features, measurement methods and prevalence across continents. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, vol. 4, n° 1, p. 38-47.

Cloutier G. (2018), La contribution de l'identité professionnelle à la problématique des agressions fondées sur le sexe et sur le genre dans les métiers spécialisés: Une étude dans les secteurs de la construction et manufacturier au Québec, *Thèse de doctorat*, Université de Montréal, 520 p.

Darren G. & Mallery P. (2010), *SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference, 15.0 update*, 10ème edition, Boston, Allyn & Bacon.

Delobbe N. (2009), Bien-être au travail et performance organisationnelle, Étude réalisée à la demande de la Direction Générale Humanisation du Travail, *SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale*, Louvain School of Management.

D'Iribarne P. (1997), The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparison of Organizations, *International Studies of Management & Organization*, vol. 26, n° 4, p. 30-47.

Einarsen S. (2000), Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and violent behavior*, vol. 5, n° 4, p. 379-401.

Einarsen S. (2010), *Bullying and leadership: A lesson learned.* Presented at the 7th International conference on workplace bullying and harassment, Cardiff, Wales, United Kingdom.

Elghazouani F., Barrimi M., Aarab C., Manali Zebadi A., Aalouane R. & Rammouz I. (2017), Harcèlement moral: enquête au centre hospitalier universitaire de Fès au Maroc, *Annales Médico-Psychologiques*, vol. 176, n° 4.

Errami Y. & Cargnello C. E. (2018), The pertinence of new public management in a developing country: The healthcare system in Morocco, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 35, n° 2, p. 304-312.

Feijó F. R., Gräf D. D., Pearce N. & Fassa A.G. (2019), Risk Factors for Workplace Bullying: A Systematic Review, *International Journal of Environment Research and Public Health*, vol. 16, n° 11, p. 1-25.

Fox S. & Stallworth L.E. (2010), The battered apple : An application of stressor-emotion control/support theory to teachers' experience of violence and bullying, *Human Relations*, vol. 63, n° 7, p. 927-954.

Good G. E., Hepper M. J., Hillenbrand-Gun T. & Wang L.-F. (1995), Sexual and psychological violence: An exploratory study of predictors in college men, *Journal of Men's Studies*, vol. 4, n° 1, p. 59-71.

Hauge L.J., Skogstad A. & Einarsen S. (2010), The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work, *Scandinavian Journal of Psychology*, vol. 51, n°5, p. 426-433.

Hayer D. (2012), La culture : des questions essentielles, *Grand Orient de France,* « *Humanisme »,* vol. 2, n° 296, p. 85-88.

Hoel H., Sheehan M. J., Cooper C. L. & Einarsen S. (2011), Organizational effects of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper ». « Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory », *Research and practice*, London, CRC Press, p. 129-148.

Hoel H. & Vartia M. (2018), Bullying and Sexual Harassment at the Workplace, in Public Spaces, and in Political Life in the EU, *Policy Department for Citizens' Rights and Constitutional Affairs*, Brussels.

Hofstede G. (1980), Culture and organizations, *International Studies of Management & Organization*, vol. 10, n° 4, p. 15-41.

Hofstede G. (1983), The cultural relativity of organizational practices and theories, *Journal of international business studies*, vol. 14, n° 2, p. 75-89.

Hofstede G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Cambridge: University Press.

Hofstede G. (1994), *Cultures and Organizations, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, London, McGraw-Hill.

Hofstede G., Hofstede G. J. & Minkov M. (2010), *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*, 3ème édition, Paris, Pearson, 634 p.

Hood C. (1991), A public management for all seasons? *Public administration*, vol. 69, n° 1, p. 3-19.

Kim H.S. & Sim I.O. (2021), The Experience of Clinical Nurses after Korea's Enactment of Workplace Anti-Bullying Legislation: A Phenomenological Study, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 18, n° 5711.

Koenig H. G. (1998), *Handbook of Religion and Mental Health*, California, Academic Press.

Kwan S. S. M., Tuckey M. R. & Dollard M. F. (2020), The Malaysian Workplace Bullying Index (MWBI): A new measure of workplace bullying in Eastern countries, *PLoS one*, vol. 15, n° 1, p. 1-20.

Leymann H. (1996), The Content and Development of Mobbing at Work, *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, n°2, p. 165-184.

Li Y., Wang M., Wang C. & Shi J. (2010), Individualism, collectivism, and Chinese adolescents' aggression: Intracultural variations, *Aggressive Behavior*, vol. 36, p. 187-194.

Loh J., Restubog S. L. D. & Zagenczyk T. J. (2010), Consequences of workplace bullying on employee identification and satisfaction among Australians and Singaporeans, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 41, n° 2, p. 236-252.

Matthiesen S.B. & Einarsen S. (2010), Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, vol. 13, n° 2, p. 202-248.

Niedhammer I., David S., Degioanni S. & 143 Médecins du travail (2006), La version française du questionnaire de Leymann sur la violence psychologique au travail : le « Leymann Inventory of Psychological Terror» (LIPT), *RevEpidemiol Santé Publique*, vol. 54, p. 245-262.

Nouiga M, (2003), La conduite de changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Un essai de modélisation systémique et application à l'entreprise Marocaine, Thèse de doctorat en Génie industriel à l'ENSAM, Paris.

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

Orr B.D. & Ster M. (2020), OD Strategies and Workplace Bullying, *Organization Development Review*, vol. 52, n° 3, p. 36-45.

Pihl P., Albertsen K., Hogh A. & Andersen L.P.S. (2017), Social capital and workplace bullying, *Work, n°* 57, p. 535-545.

Richard S. (2014), L'impact des normativités organisationnelles et professionnelles sur la santé psychique des travailleurs sociaux : Enjeux pour la pratique du travail social, *Thèse de doctorat*, Université Laurentienne, Sudbury, Ontario.

Rossano M. (2018), La santé au travail dans les fonctions publiques territoriale et hospitalière : une approche par les ressources. Gestion et management, *Thèse de doctorat*, Université Grenoble Alpes.

Rose J. (2012), *Qu'est ce que le travail non qualifié ?* Coll. Travail et salariat, Paris, Editions La Dispute, 180 p.

Sittichai R. & Smith P. K. (2015), Bullying in south-east Asian countries: A review, *Aggression and Violent Behavior*, vol. 23, p. 22-35.

Shrivastava I., Mitroff I. & Alverson M. (1987), Nonrationality in organizational actions, *International Studies of Management and Organization*, vol. 17, n° 3, p. 90-109.

Skogstad A., Torsheim T., Einarsen S. & Hauge L.-J. (2011), Testing the Work Environment Hypothesis of Bullying on a Group Level of Analysis : Psychosocial Factors as Precursors of Observed Workplace Bullying, *Applied Psychology*, vol. 60, n° 3, p. 475-95.

Sqali H. & al. (2018), *Plaidoyer pour l'humanisation du travail et de l'entreprise au Maroc*, Economia-HEM Research Center & Friedrich Ebert Stiftung, Livre Blanc, 25 p.

Smith P. K. (2010), Victimization in different contexts: Comments on the Special Issue, *Merrill-Palmer Quarterly*, vol. 56, p. 441–454.

Stack S. & Kposowa A. J. (2011), Religion and Suicide Acceptability: A Cross-National Analysis, *Journal for the Scientific Study of Religion*, vol. 50, n° 2, p. 289-306.

Schwartz S., Huismans S. (1995), Value priorities and religiosity in four western Religions, Social Psychology Quarterly, vol. 58, n°2, p 88-107.

Ting-Toomey S. & Oetzel J. G. (2001), *Managing intercultural conflict effectively*, California, Sage Publications, Thousand Oaks.

Trompenaars F. & Hampden-Turner C. (2008), *L'entreprise multiculturelle,* Paris, Maxima.

Tsai J. L., Levenson R.W. & McCoy K. (2006), Cultural and temperamental variation in emotional response, *Emotion*, vol. 6, p. 484-497.

Wang Z., Koenig H.G., Ma H. & Al Sohaib S. (2016), Religion, Purpose in Life, Social Support, and Psychological Distress in Chinese University Students, *J Relig Health*, vol. 55, p.1055-1064.