

Cahiers de Recherche du CEDAG

N° G 2010 - 05

HARCELEMENT PSYCHOLOGIQUE et CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Martine BRASSEUR et Rim ZID***

* Professeur des Universités, Directrice du CEDAG-gestion, Université Paris Descartes
martine.brasseur@parisdescartes.fr

** Doctorante CEDAG-gestion Université Paris Descartes, Chargée de Cours
rim_zid@yahoo.fr

Toute reproduction interdite

Le CEDAG et l'Université Paris Descartes n'entendent donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres aux auteurs.

Harcèlement Psychologique et Changement Organisationnel

Le phénomène de la violence psychologique au travail ne peut plus être aujourd'hui ignoré. Il est considéré comme l'un des problèmes organisationnels majeurs d'autant plus préoccupants que les différentes parties prenantes des entreprises se sont avérées impuissantes à anticiper sa manifestation la plus tragique : le suicide. Dans ce contexte, le rôle de l'auditeur social peut être essentiel. Il est conditionné par la définition de référentiels et d'indicateurs lui permettant d'alerter les gestionnaires tant sur les risques potentiels d'éclatement d'une crise grave que sur les situations latentes, sources de dysfonctionnements et facteurs de désengagement des salariés. Dans cet article, nous nous appuyerons sur une revue de la littérature pour présenter dans un premier temps une forme particulière de la violence psychologique au travail : le harcèlement moral. Nous mettrons en évidence que les contextes organisationnels et culturels sont déterminants dans le repérage des situations de harcèlement moral au travail. En effet, la notion même de harcèlement diffère en fonction de ces contextes, dont la prise en compte est incontournable pour pouvoir repérer ce que les acteurs subissent et considèrent comme insupportable. Pour l'aborder, nous étudierons un contexte spécifique, celui du changement organisationnel. Dans un deuxième temps, nous proposerons tout en soulignant les limites, un mode d'identification et de mesure du harcèlement moral au travail

1. Définition du harcèlement moral : la nécessaire prise en compte des contextes organisationnels et culturels

Le harcèlement moral au travail n'est pas un phénomène récent. Plusieurs études se sont penchées sur ce sujet que ce soit en Europe, aux États-Unis ou au Canada, menées dans différents champs disciplinaires par des médecins, des psychiatres, des psychologues, des juristes ou encore des gestionnaires. Ce qui est nouveau, c'est l'engouement pour cette notion que l'on peut toutefois associer à l'augmentation des pathologies qui lui sont attribuées dans les organisations contemporaines. En effet, le harcèlement moral entraîne des problèmes graves sur le plan physique ou psychologique pour les personnes, qu'elles soient victimes ou témoins, des coûts directs ou indirects pour les organisations et pour la société en générale, allant de l'absence au travail et aux frais de soin aux contre-performances individuelles ou collectives. Si l'appréhension des conséquences néfastes sous un mode comptable est souvent considérée comme l'argument décisif pouvant seul convaincre les managers à mettre en place des actions de prévention ou à modifier leurs pratiques, le harcèlement moral au travail soulève également des questions d'ordre éthique tout aussi préoccupantes. Ainsi l'ensemble des parties prenantes dans les organisations s'accorderont pour considérer que rien ne peut légitimer d'imposer à un salarié de souffrir au travail et qu'une telle situation ne doit pas perdurer. Le développement d'un audit social intégrant cette dimension en ressort comme indispensable. Or, la réalité de l'existence de cette forme de violence n'est indéniable que lorsqu'elle éclate dans ses manifestations les plus tragiques. Comment l'identifier et avant cela, comment la définir ?

1.1. Les différentes approches du concept

Une revue de la littérature met immédiatement en évidence une large utilisation des termes et une aussi grande difficulté à clarifier ce qu'ils désignent. Les définitions recensées dans la littérature sont très variées, car elles sont conçues par des chercheurs et des praticiens poursuivant des objectifs différents. Nous pouvons rencontrer dans la littérature les termes suivants pour parler de harcèlement moral : harcèlement psychologique (Soares, 2002), violence psychologique (Di Martino, Hoel et Cooper, 2003). Dans la littérature anglaise, les termes mobbing, bullying, sont utilisés. Le bullying peut se traduire par brimade, intimidation

ou persécution. Il se produit habituellement entre élèves ou étudiants et se traduit par des comportements destinés à faire peur ou à faire mal à un plus faible. Un autre concept similaire introduit en Suède par le psychologue allemand Heinz Leymann au cours des années quatre-vingt et développé dans le cadre d'un ouvrage de vulgarisation *Mobbing : la persécution au travail*. Il est associé au harcèlement collectif provenant des collègues ou des supérieurs hiérarchiques contre une personne jusqu'à ce que cette personne quitte son emploi, devienne malade, ou même se suicide. Le *mobbing* désigne «... une forme de terrorisme psychologique qui se manifeste par l'enchaînement sur une assez longue période de propos et d'agissement hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personnes (la cible) au travail... Pris isolément, ces propos et agissement peuvent sembler anodins, mais leur répétition constante a des effets pernicieux» (Leymann, 1996, p.26-27). Le *mobbing* se manifeste par des comportements, des paroles, des gestes, des écrits unilatéraux, de nature à porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique de l'autre. Il aboutit presque toujours à des troubles psychiques ou physiques. Il est manifesté tant par les collègues que par la hiérarchie, pendant un minimum de six mois et qui se répète au moins une fois par semaine. Deux conditions doivent être remplies pour qu'on puisse considérer qu'on est en présence de *mobbing* : la durée et la répétition. Également, nous pouvons rencontrer dans la littérature anglaise le terme *workplace harassment* pour parler des comportements hostiles au travail (Keashy et Jagatic, 2003). Il apparaît que le harcèlement moral est utilisé en Europe alors qu'en Amérique du Nord c'est le terme harcèlement psychologique qui est davantage utilisé.

Le harcèlement moral est considéré comme une pratique illégale par plusieurs pays (notamment la France, la Belgique, la Suède, le Canada). En France, à l'introduction de la loi 2002-73, le code du travail, paragraphe 1, mentionne que : «aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel» (Article L122-49). Au Québec, des nouvelles dispositions législatives sont entrées en vigueur depuis le premier juin 2004 visant à contrer le harcèlement psychologique au travail. Il s'agit particulièrement de la loi 81 qui définit le harcèlement comme étant : «Une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles ou des gestes répétés qui est hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié». Pour que le harcèlement soit reconnu, il faut que les quatre éléments de la définition soit présents ou démontrés à savoir : (1) une conduite vexatoire ayant un caractère de répétition ou de dignité ; (2) qui est hostile ou non désiré ; (3) qui porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique et (4) qui entraîne un milieu de travail néfaste. D'après cette définition une seule conduite grave qui porte une atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique et qui produit un effet nocif continu pour le salarié est considérée comme du harcèlement. Cette disposition élargie le concept du harcèlement aux situations de violence psychologique.

Bien que ces dernières définitions permettent de cerner le harcèlement moral au travail, cependant elles ont chacune ses propres limites. En effet, la loi française ne définit pas clairement le harcèlement moral, elle décrit seulement les effets des pratiques prohibées, toutefois elle n'explique pas les comportements incriminés. À vrai dire le législateur français a retenu une définition large et consensuelle pouvant entraîner une confusion abusive de toute souffrance au travail avec du harcèlement (Hirigoyen et Bonafons, 2005). Quant à la définition québécoise, elle est considérée insuffisante pour prévenir les situations de

harcèlement et à agir sur les racines organisationnelles de la violence (Genest et al., 2005). Dans le cadre de ce travail nous retenons la définition proposée par Hirigoyen (1998) du harcèlement moral le reliant à « toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail » (p. 67). Se distinguant des autres définitions, l'auteure fait émerger les objectifs et les répercussions du harcèlement moral sur la personne et sur son travail.

1.2. Le rôle du contexte organisationnel et culturel

Les périodes de changement sont considérées comme des périodes difficiles, exigeantes et complexes (Hafsi et Fabi, 1997), des périodes stressantes (Tiong, 2005 ; LeCraw, 1992) et anxieuses (Appelbaum et al., 1997 ; Paterson et Härtel, 2002), pouvant parfois provoquer des modifications dans les conditions de travail, augmenter la surcharge de travail, intensifier le travail, etc. ce qui fait que les cadres et le personnel deviennent pressés, bousculés, malmenés et stressés (Hirigoyen, 2001). Elles influencent ainsi la santé physique et particulièrement la santé psychologique des personnes affectées (Abrahamson, 2004 ; Vinet et al. 2003). Le contexte de changement organisationnel est favorable à l'éclosion d'incidents de violence psychologique au travail et de harcèlement (Branch et al., 2007 ; Brayant et Cox, 2003, Soares, 2002 ; Hoel et Salin, 2003 ; Baron et Neuman, 1996). Le harcèlement moral durant les périodes de changement organisationnel est parfois même toléré et encouragé au nom de la guerre économique, de la concurrence commerciale ou des lois du marché. Ainsi, cette forme de violence n'est plus considérée seulement comme un acte individuel pervers, mais comme le résultat de contextes de travail propices à son développement (Genest, Leclerc et Maranda, 2005) et d'une culture que se soit nationale, organisationnelle ou du métier qui le tolère (Einarsen, 2005 ; Archer, 1999).

En effet, certains auteurs (Poilpot-Rocaboy et Winter, 2006 ; Einarsen, 2005) ont démontré que certaines cultures sont plus tolérantes au harcèlement moral que d'autres et que ce dernier peut exister dans des cultures organisationnelles qui tolèrent, supportent et même récompensent ces types d'agissement (Einarsen, 2005). Le harcèlement peut aussi faire partie de la culture de l'organisation, de son processus d'apprentissage et de socialisation (Hoel et Salin, 2003 ; Archer, 1999) et peut aussi prospérer dans des institutions comme les prisons et les hôpitaux, les services paramilitaires (Archer, 1999) l'armée, les restaurants de luxe où la discipline et la complaisance sont d'une grande importance. Parfois le harcèlement moral ne fait pas parti de la culture de l'organisation mais il est indirectement permis. À vrai dire, l'absence de politiques et de punitions contre ceux qui s'engagent dans tels comportements au travail laisse croire que l'organisation accepte le harcèlement moral au travail (Hoel et Salin, 2003). D'après d'autres auteurs, le harcèlement moral peut être associé à une culture basée sur la recherche de l'excellence, de la qualité absolue, du Zéro défaut (Gedelier, 2009), à une culture mettant l'emphase sur la compétition et l'efficacité (Leblanc et al. 2004) et à une sous-culture agressive, caractérisée par l'opposition, la rivalité et de compétition entre les membres qui cherchent à atteindre des standards de performance élevés ou à préserver leur statut et leur sécurité (Cooke et Lafferty, 1989 cité dans Leblanc et al. 2004). Également, un climat conflictuel (Einarsen, 1999) et un climat «axé sur le contrôle, niant le principe de reconnaissance des individus au travail, et envisageant en outre l'entreprise comme un vase clos favorise donc non seulement le harcèlement mais induit l'idée que ce dernier constitue un outil relativement acceptable au service d'une gestion interne centrée sur l'accomplissement de règles et procédures» (p. 13).

Les phénomènes culturels sont tout à fait pertinents pour expliquer certains comportements humains et organisationnels. Il est important de prendre en considération la

différence culturelle entre chaque pays dans l'analyse du harcèlement moral au travail, car ces différences peuvent jouer un rôle majeur dans la compréhension de ce phénomène (Di Martino et al., 2003). Pour Einarsen (2005) le pouvoir inégal entre les différentes cultures nationales donne lieu à un terrain plus ou moins fertile au harcèlement. Ainsi certaines cultures nationales caractérisées par des traditions autocratiques et des styles de leaderships sévères, peuvent plus ou moins tolérer les comportements agressifs au travail. Dans certaines cultures, le harcèlement moral peut être un phénomène tabou où les victimes ne peuvent se plaindre alors que dans d'autres pays (par exemple où le syndicalisme est fort, comme en Norvège) les victimes peuvent bénéficier d'un soutien important de la part de leur système juridique et de leurs syndicats. En effet, les différences dans les systèmes légaux nationaux déterminent les efforts organisationnels déployés pour les mesures préventives et les protections dont bénéficiera la cible de son organisation ou dans la société (Yamada, 2003) .

2. Quelle mesure opérationnelle du harcèlement moral au travail ?

D'après la littérature, nous avons pu recenser trois méthodes de mesures du harcèlement moral au travail : (1) les perspectives internes qui incluent les questionnaires, les enquêtes, les journaux personnels, les contes personnelles à travers les interviews, les focus groupes, la technique des incidents critiques et les techniques projectives tel que le double dialogue. (2) Les perspectives externes comprennent les méthodes d'observation par le chercheur en temps réel des relations interpersonnelles et la nomination par les pairs. (3) Les approches intégratives ou les approches multimodales tels que les études de cas.

Dans la littérature on parle également de la méthode subjective versus la méthode objective pour mesurer le harcèlement moral. La première consiste à demander au répondant après lui avoir donné (ou non) une définition du phénomène s'il se considère lui-même comme victime de harcèlement moral durant les 6 ou les 12 derniers mois. D'autres chercheurs posent simplement la question : «étiez vous harcelé durant les derniers 6 mois ?» sans donner de définition du concept. La limite de cette méthode dite subjective est que la réalité n'est pas la même pour tous les intéressés et donc «ce qui est considéré comme offensant par la personne harcelée, et l'effet que cette offense produit sur elle, est peut-être disproportionné par rapport à ce qui été fait» (Hirigoyen, 2001, p. 179). La deuxième méthode considérée comme plus objective, consiste à énumérer une série d'agissement négatif et le répondant doit déterminer à quelle fréquence il y est confronté ou il y a été confronté. Les personnes ayant vécu au moins un acte négatif dans la semaine sont classées comme victimes.

Les chercheurs ont noté un décalage entre ces deux méthodes. En effet, le nombre de victimes estimées sur la base des méthodes subjectives est entre 1 et 4 % et sur la base des méthodes objectives entre 10 et 20 % (Notelaers et al., 2005). D'après Salin (2003), la prévalence du harcèlement moral est entre trois et quatre pour cent lorsque les chercheurs utilisent des critères de sélection stricts et elle est de 20 % lorsque les critères de section sont moins stricts. Quoique ces résultats soient alarmants, ils nécessitent la grande prudence en termes d'interprétation et d'application. A vrai dire, des critiques vives quant à leurs méthodes d'investigation ont été faites. Plusieurs chercheurs ont trouvé des difficultés à comparer les différentes études pourtant sur la prévalence du harcèlement moral au travail. À cela s'ajoute le problème du manque de définition consensuelle (Salin, 2003) pouvant aider à la détermination de sa prévalence et les comportements à introduire afin de le rendre plus opérationnel. Une autre limite fréquemment soulevée dans la littérature sur le sujet est la diversité des stratégies utilisées pour identifier les victimes du harcèlement et aussi la diversité des critères utilisés pour déterminer la fréquence et la durée. Par exemple certaines études ont examiné combien de personnes ont subi une violence dans leur vie au travail alors que d'autres ont plutôt examiné combien de personnes ont soumis à cette violence dans un

moment spécifique de leur vie. Dans la même veine, Zapf (1999) a souligné que la fréquence des actes du harcèlement varie fortement d'une étude à l'autre en raison des différentes méthodes utilisées ainsi que de la taille et de la composition de l'échantillon. L'utilisation de définitions différentes et de stratégies de mesure différentes peut affecter le taux de prévalence du phénomène. Il faut prendre en considération ces différences lorsqu'on compare les études entre elles afin de les interpréter avec précaution (Salin, 2003). Un autre aspect à prendre en considération est le fait que certaines recherches sont conduites dans un groupe spécifique ou un secteur particulier rendant les résultats de ces recherches difficiles à généraliser.

2.1 Le questionnaire de Leymann, LIPT

Parmi la diversité des instruments de mesures du harcèlement moral, l'instrument, auquel les chercheurs dans ce domaine ont le plus souvent recours, est le questionnaire. Un des questionnaires le plus utilisé et qui a inspiré nombreux autres questionnaires ultérieurement est celui de Leymann, le Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT). La première version de ce questionnaire est en suédois, mais on peut trouver d'autres versions en d'autres langues (allemand, en français, etc). Le questionnaire est composé de 45 comportements; chaque répondant doit confirmer avoir subi au moins une fois par semaine un comportement pour au moins une période de plus de six mois. La définition de Leymann est considérée opérationnelle, car elle détermine avec précision les notions de fréquence. Pour cet auteur, il y a harcèlement lorsqu'un ou plusieurs des 45 actes se répètent pendant plus de six mois au rythme d'une fois par semaine au minimum. Ces comportements sont regroupés par l'auteur en 5 catégories : (1) empêcher la personne de s'exprimer; (2) isoler la victime; (3) la déconsidérer auprès des collègues; (4) discréditer la victime dans son travail et (5) compromettre sa santé. Cependant, les 45 actes font également l'objet de critiques et sont souvent remis en cause. En effet, certains actes sont difficiles à commettre toutes les semaines. D'autres sont plus ou moins adaptés à l'évaluation du harcèlement (par exemple, confier régulièrement à une personne un travail qui nuit à sa santé sans avoir l'intention de la harceler). De même, Neuberger (1999) considère que la définition de Leymann ne tient pas compte du degré d'intensité des différents actes de harcèlement. Ce dernier ne doit pas être défini ou mesuré sur la seule base d'un acte qui se répéterait sur une longue période, puis qu'il s'agit d'un phénomène qui regroupe plusieurs agissements de nature diverse.

2.2 Le questionnaire des actes négatifs

Un autre questionnaire utilisé pour mesurer le harcèlement moral est celui de Einarsen et Raknes (1997), le Negative Act Questionnaire (NAQ) composé de 22 items tirés d'une analyse détaillée de la littérature et de narratifs de victimes ayant vécu longtemps le harcèlement. Ces auteurs ont regroupé ces items en trois facteurs : (1) dérogation personnelle; (2) harcèlement relié au travail et (3) exclusion sociale. D'autres études ont identifié seulement 2 facteurs : harcèlement relié au travail et harcèlement relié aux comportements des personnes (Einarsen et Hoel, 2001). Ces auteurs ont retenu également la durée de 6 mois comme indicateur du harcèlement. Un autre questionnaire qui peut accompagner le NAQ est l'index du harcèlement de Bergen (intitulé Bergen Bullying Index). Ce questionnaire a été construit par Einarsen, Raknes et Mathiesen (1994) et est composé de 5 items (évalués sur une échelle de 4 points) qui permettent de mesurer à quel point le bullying affectent le répondant et d'autres dans le milieu du travail.

2.3 Le questionnaire de Baron et Neuman (1999)

Un troisième questionnaire recensé dans la littérature est celui de Baron et Neuman (1999). Il est formé de 40 items qui décrivent les agressions au travail. Ceux-ci sont reliés à la perception de la fréquence des différentes formes d'agression. Ils sont évalués sur une

échelle de 5 points (de jamais à très souvent). Les items sont tirés de deux sources : des travaux de Buss (1961) qui a classé les différentes formes d'agression (physique ou verbale, directe ou indirecte et active ou passive) ; et de recherches sur le harcèlement au travail (Bjorkqvist, Osterman et Hjelt-Back, 1994) et sur l'agression au travail. L'analyse factorielle a donné lieu à trois facteurs intitulés :

- L'agression verbale : les comportements qui sont d'abord verbal ou de nature symbolique ;
- L'obstructionnisme : les comportements qui empêchent la personne-cible d'être effectivement performante dans son travail, comprenant toutes les formes d'agressions passives ;
- La violence au travail : les comportements typiquement associés avec la violence au travail (par exemple, attaque physique, voler ou détruire les biens de la compagnie).

Les deux premières formes d'agressions sont plutôt verbales, passives et indirectes alors que le 3ème facteur évoque la forme ouverte d'agression. Le biais associé à cette mesure est la tendance des individus à évaluer positivement leurs propres actions et à évaluer négativement les actions des autres (self-serving bias).

2.4 Proposition d'une prise en compte du contexte : le cas du changement organisationnel

La prise en compte du contexte consistera dès lors à compléter les deux outils existants. Ainsi, en premier lieu, nous proposons de partir de la version française du questionnaire le Negative Act Questionnaire (NAQ-R), pour ensuite, après avoir proposé une définition du harcèlement moral de le compléter par une question permettant d'établir le lien existant entre les répondants et le harcèlement. De même, une section intitulée « changement organisationnel » sera rajoutée au questionnaire. Le changement organisationnel sera mesuré à partir d'une version modifiée de l'échelle de Baron et Neuman (1996) où les répondants doivent indiquer le degré apprécié (4 catégories de réponse) de 13 formes de changements : (1) les changements concernant les tâches de travail, (2) les changements technologiques, (3) le changement des gestionnaires, (4) les changements dans la composition de la main-d'œuvre, (5) nouveau système de paie et de récompenses, (6) le changement de propriétés, (7) les fusions, (8) les restructurations, (9) les rationalisations, (10) les coupures dans les budgets, (11) les licenciements, (12) l'augmentation des coupures des salaires, (13) le gèle des paies. Les auteurs ont rassemblé ces changements en trois familles de variables définissant le niveau d'exposition aux changements organisationnels : (1) les changements reliés à l'environnement du travail est qui mesurent les changements technologiques ; (2) les réductions des salaires et du personnel ; (3) les restructurations. D'autres questions pourtant sur les types de changement et les phases de changement seront également rajoutées à cette section. Le but étant de vérifier à quelle étape du processus du changement peut survenir le harcèlement moral au travail.

Conclusion

Il ressort de nos travaux que pour proposer un outil opérationnel de mesure du harcèlement moral, il faut d'abord remédier à la confusion entourant la définition de ce concept pourtant très largement utilisé par les praticiens et difficile à définir y compris par les chercheurs. Cette clarification passe par la prise en compte du contexte d'émergence dans lequel sont placés les acteurs organisationnels. Le changement organisationnel est l'un des contextes à la fois potentiellement révélateur, voire producteur de harcèlement moral, mais aussi à prendre en compte dans la définition même des situations significatives de harcèlement. De la même façon, les contextes nationaux seraient à prendre en compte. Si le

harcèlement est en soi condamnable et condamné universellement, ce qui le constitue semble inévitablement contingent. Un audit social du harcèlement moral au travail ne peut donc se concevoir que par la construction de référentiels contextualisés.

Références

- Abrahamson, E. D. (2004), «Change without Pain: How managers can overcome initiative overload, organizational chaos, and employee burnout». *Harvard Business School Press*, Boston, 218 p.
- Appelbaum, S. H., Delage C., Labid N. et G. Gault. (1997), «The Survivor Syndrome: Aftermath of Downsizing». *Career Development International*, Vol. 2, Iss. 6, p. 278.
- Archer, D. (1999), «Exploring bullying culture in the para-military organisation». *International Journal of Manpower*, Vol. 20, p. 94-105.
- Baron, R.A. et Neuman, J. H. (1996), «Workplace Violence and workplace Aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes». *Aggressive Behavior*, Vol. 22 (3), p. 161-173.
- Baron, R., et Neuman, J. (1999). «Workplace aggression – the iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence on its forms, frequency and targets». *Public Administration Quarterly*, 21, pp446-464.
- Björkqvist, K., Österman, K., Hjelt-Bäck, M. (1994). «Aggression among university employees». *Aggressive Behaviour*, vol. 20, no. 3, pp. 173-184.
- Branch, S., Ramsay, S., et Barker, M. (2007). «Managers in the firing line: Contributing factors to workplace bullying by staff - an interview study». *Journal of Management and Organization*, 13(3), 264.
- Brayant, M. et J. W.Cox (2003), «The telling of violence : organizational change and atrocity tales». *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, no 5, p. 567-583.
- Buss, A., (1961), «*The Psychology of Aggression*», Wiley and Sons, New York
- Cooke, R.A. et Lafferty, J.C. (1989), *Organizational culture inventory*. *Human Synergistics*, Plymouth, MI.
- Desrumaux-Zogrodnicki, P. C. Lemoine et P. Mahon (2004), «Harcèlement moral et climats d'entreprise : effets de facteurs humains et organisationnels sur les jugements d'équité». *Psychologie du travail et des organisations*, Vol 10, p. 29-44.
- Di Martino, V., Hoel, H. et Cooper C.L. (2003), «*Prévention du harcèlement et de la violence sur le lieu du travail*». <http://www.sante.public.lu/publications/impacts-milieu-vie/sante-travail/prevention-harcelement-violence-lieu-travail/prevention-harcelement-violence-lieu-travail.pdf>
- Einarsen, S. (2005), «The nature, causes and conséquences of bullying at work : the Norwegian experience», *Pistes*, Vol. 7, no 3.
- Einarsen, S. (1999), «The nature and causes of bullying at work». *International Journal of Manpower*, 20, 16-27.
- Einarsen, S., Hoel, H. (2001). «The Negative Acts Questionnaire: Development, Validation and Revision of a Measure of Bullying at Work». Presented at the Tenth European Congress on Work and Organizational Psychology: Globalization - Opportunities and Threats. Prague, Czech Republic.
- Einarsen, S., Raknes, B. (1997). «Harassment in the workplace and the victimization of men». *Violence and Victims*, vol. 12, no. 3, pp. 247-263.
- Einarsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen, S. B. (1994), «Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study». *The European Work and Organisational Psychologist*, vol. 4, 381-401

- Genest, C., C. Leclerc et Marie-France Maranda. (2005), «Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail». *Pistes*. 22 p.
- Godelier, E. (2009). «culture d'entreprise : Source de pérennité ou source d'inertie ?» *Revue Française de Gestion*, 192, p. 95-112.
- Hafsi, Taïeb et Bruno Fabi. (1997). «*Les fondements du changement stratégiques*». Montréal, Editions Transcontinental, 372 p.
- Hirigoyen, M.-F. (1998), «*Harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*», 212p.
- Hirigoyen, M.-F. (2001), «*Malaise dans le travail : harcèlement moral : démêler le vrai du faux*». Paris: Syros.
- Hirigoyen, M.-F. et C. Bonafons. (2005), «Commentaires à propos de la loi française sur le harcèlement moral au travail», *Pistes*, vol 7, no 3, novembre
- Hoel, H., et Salin, D. (2003), «Organisational antecedents of workplace bullying». In *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. xviii, 420). London: Taylor & Francis.
- Keashly, L. et Jagatic, K. (2003), «By any other name: American perspectives on workplace bullying». In *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, Eds. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper. London: Taylor Francis.
- Kiener, A, M. Graf, J. Schiffer, E. Von Holzen Beusch et M. Fahrni. (2003). «Mobbing et autres tensions psychosociales sur le lieu de travail en Suisse». Rapport SECO, p. 101
- Leblanc, G., A. LaFrenière, C. St-Sauveur, M. Simard, M. Duval, P. LeBrock, C. Girard, L. Brunet et A. Savoie (2004), «Explication des comportements antisociaux au travail : présentation d'un modèle intégratif». *Psychologie du travail et des organisations*, Vol. 10, p.61-73.
- LeCraw, J. (1992), «Organizational change and employee stress: A recession strategy». *The Canadian Manager*, vol. 17, Iss. 4, p. 27-28.
- Leymann, H. (1993). Silencing of a Skilled Technician: Mobbing Step by Step. *Working Environment*, 28-30.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing: la persécution au travail*. Paris : Seuil.
- Neuberger, O. (1999), cite dans Kiener, A., M. Graf, J. Schiffer, E. Von Holzen Beusch et M. Fahrni (2003), *Mobbing et autres tensions psychosociales sur le lieu de travail en Suisse*. 98p.
- Notelaers, G. Einarsen, S. De Witte, H. Vermunt, J.K. (2005). *Towards a Typology of the Bullying Construct: A Latent Class Approach to Estimate the Exposure to Bullying at Work with the Negative Acts Questionnaire*. European Congress Work and Organizational Psychology : book of abstracts, Istanbul, Turkey.
- Paterson, J. M. et C. E. J. Härtel (2002), «An Integrated Affective and Cognitive Model to Explain Employees' Responses to Downsizing». In *Managing Emotions in the Workplace*, sous la dir. Ashkanasy, N., M. Wilfred J. Zerbe et Charmine E. J. Härtel., p. 25-44.
- Poilpot-Rocaboy, G & R. Winter (2006), «Combattre le harcèlement psychologique au travail: Proposition d'un processus d'intervention», *XVIIe Congrès de l'AGRH*. Le travail au coeur de la GRH , IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre, 19p.
- Salin, D. (2003). « Ways of Explaining Workplace Bullying : A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment». *Human Relations*, 56 (10), 1213–1232.
- Soares, A., et Centrale des syndicats du Québec (2002), *Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail*. Montréal: CSQ Communications.
- Tiong, T. N. (2005), «Maximising Human Resource Potential in the Midst of Organisational change». *Singapore Management Review*, no 27, vol 2, p. 25-31.

Vinet, A., Bourbonnais, R. et C, Brisson. (2003), «Travail et santé : Une relation qui se détériore». In *Santé mentale et travail : L'urgence de penser autrement l'organisation*, sous la dir. de Audet, Michel, p. 5-37. Sainte-Foy (Qc) : Presses de l'Université Laval, 173 p.

Yamada, D. (2003), «Workplace bullying and the Law, towards a translational consensus? » In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L.Cooper (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace international perspective, in research and practice* (399-400). Londre\NewYork : Taylor and Francis.

Zapf, D.(1999). «Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work». *International Journal of Manpower*,20(1/2), 70-85.