# LE HARCÈLEMENT MORAL DES TRAVAILLEURS SOCIAUX : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE DANS LE CONTEXTE MAROCAIN

Hamid Esserdi, Pierre Chaudat, Laurent Mériade

▶ **To cite this version:**

Hamid Esserdi, Pierre Chaudat, Laurent Mériade. LE HARCÈLEMENT MORAL DES TRAVAILLEURS SOCIAUX : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE DANS LE CONTEXTE MAROCAIN. Capital humain, innovations et développement économique, Mar 2019, Marrakech, Maroc. hal-02334620

**HAL Id: hal-02334620**
**https://uca.hal.science/hal-02334620**

Submitted on 27 Oct 2019

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

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

# LE HARCÈLEMENT MORAL DES TRAVAILLEURS SOCIAUX : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE DANS LE CONTEXTE MAROCAIN

Hamid Esserdi[1], Pierre Chaudat[2], Laurent Meriade[3]

**Résumé**

L'expression « harcèlement moral » est née en 1998, sous la plume de la psychologue française Marie-France Hirigoyen, dans son bestseller *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien* (Hirigoyen, 1998). Le harcèlement moral, *mobbing*, *bullying*ou *workplace bullying* (tel que le nomment les anglophones) est un phénomène pernicieux, qui porte atteinte au contrat moral qui lie la personne à son travail (Viaux et Bernaud, 2001a).Ce phénomène, prépondérant dans les lieux de travail, est rencontré par plusieurs salariés, à l'échelle mondiale (Bartlett & Bartlett, 2011).

Le Maroc, pays arabo-musulman, en voie de développement, n'échappe pas à ce phénomène. Les salariés marocains souffrent du harcèlement moral au travail (HMT), sous la pression de l'environnement social et économique et sous le silence du législateur.

D'importantes améliorations ont été faites au niveau du code du travail marocain, au cours des dernières années. Elles visent à concilier performance des entreprises et conditions de travail des salariés. Néanmoins, le phénomène du HMT demeure largement ignoré ou omis par le management, la législation, mais aussi parla recherche scientifique (Esserdi et al., 2018b).

A travers cette étude exploratoire (quantitative et qualitative), nous visons à mettre en avant l'impact du HMT sur la santé des Travailleurs sociaux (TS).

Nos premiers résultats mettent en évidence une souffrance particulièrement marquée, que nous proposons d'explorer par des éléments contextuels relatifs à la culture marocaine.

**Mots clés :** Harcèlement moral, travailleurs sociaux, santé, culture

**Abstract**

The expression "moral harassment" was born in 1998, under the pen of French psychologist Marie-France Hirigoyen, in her bestseller *Moral harassment. The perverse violence in everyday life* (Hirigoyen, 1998). Moral harassment, mobbing, bullying or workplace bullying (as Anglophones call it) is a pernicious phenomenon that "undermines the moral contract that binds the person to her work" (Viaux and Bernaud, 2001a), Personal translation. This phenomenon, which is predominant in the workplace, is met by several employees worldwide (Bartlett & Bartlett, 2011).

Morocco, an Arab-Muslim country, in the process of development, does not escape this phenomenon. Moroccan employees suffer from moral harassment at work (MHW), under the pressure of the social and economic environment and under the silence of the legislator.

Several improvements have been made in the Moroccan labor code in recent years. They aim to reconcile business performance and employees' working conditions. Nevertheless, the phenomenon of MHW remains largely ignored or omitted by management, legislation, but also by the scientific research (Esserdi et al., 2018b).

Through this exploratory study (quantitative and qualitative), we aim to highlight the impact of the MHW on health of Social Workers (SW).

Our first results highlight a particularly marked suffering, which we propose to explore through contextual elements related to Moroccan culture

**Keywords:** moral harassment, social workers, health, culture

[1] CLERMA, Université Clermont Auvergne – France ; courriel : Hamid.ESSERDI@etu.uca.fr et h.esserdi@gmail.com
[2] CLERMA, Université Clermont Auvergne – France ; courriel : Pierre.CHAUDAT@uca.fr
[3] CLERMA, Université Clermont Auvergne – France ; courriel : Laurent.MERIADE@uca.fr

## Introduction

La notion de HMT est apparue pour la première fois, en tant que sujet de recherche scientifique, dans les travaux du psychologue américain C.M. Brodsky (1976). Cet auteur et spécialiste est à ce titre considéré comme le précurseur de l'étude de ce phénomène. Cependant, c'est au psychologue Heinz Leymann qu'en revient le mérite du spécialiste par excellence. Mérite qui lui est reconnu par la communauté scientifique, en considération de ses profondes études sur le sujet.

Le harcèlement moral peut être défini comme *« […] toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de travail »* (Hirigoyen, 2001, p. 13).

En littérature, les différents modèles explicatifs du phénomène HMT opposent souvent une approche subjective et une approche objective de la notion du HMT. La première se focalise sur les aspects individuels, liés aux harceleur[4] et harcelé, tels la personnalité, l'âge, le genre, l'ancienneté (Hirigoyen, 1998 ; Sheehan et al., 2010). Tandis que la seconde s'intéresse aux déterminants (ou antécédents) organisationnels susceptibles de créer des situations de HMT (Einarsen et al., 2003, 2009 ; Jennifer et al., 2003 ; Notelaers et al., 2010 ; Bouville et al., 2012; Zaitseva & Chaudat, 2016).

Nous sommes effectivement positionnés dans cette dernière approche et pensons qu'au-delà des considérations duales, inhérentes aux acteurs concernés, les comportements de HMT, du côté du harceleur comme du côté des victimes, sont la conséquence d'une pression généralisée qui se développe dans le monde du travail (de Gaulejac, 2008, p. 437).

En effet, confrontés à la pression sociale et économique, les salariés peuvent subir des conditions difficiles au travail, telles une pression et un manque de flexibilité du temps (Gaudart, 2006; Clot et Gollac, 2014), un manque d'autonomie, même pour les moindres décisions (Toulotte, 2016), un travail sans perspectives d'évolution, taxé de monotonie (Leymann, 1996; Zapf, 1999; Dejours, 2001), des tensions avec le public (Einarsen et al., 1994 ; Hauge et al., 2007 ; Notelaers et al., 2010 ; Cloutier, 2013), …etc. Ces conditions difficiles (et d'autres) rendent les salariés agressifs à leur tour (Berkowitz, 1989) et engendrent par conséquent une ambiance tendue, favorable à la naissance et au développement du HMT (Einarsen et al., 1994 ; Zapf, 1999; Matthiesen et al., 2010; Dejours, 2001). « *Dans un tel contexte, un individu avide de pouvoir peut utiliser la confusion ambiante pour démolir en toute impunité ses rivaux potentiels* » (Hirigoyen, 1998, p.98).

Évidemment, une telle atmosphère où règne le HMT infère à terme des conséquences néfastes sur la santé des victimes (Einarsen et al., 2011; Zapf et Einarsen, 2005 ; Hauge et al., 2011 ; Hirigoyen, 1998 ; Akar et al., 2011) et bien entendu sur leur performance au travail (Hoel et al., 2010). Toutefois, si les études du HMT dans les pays d'Europe et aux États Unis d'Amérique sont abondantes et riches d'enseignements, au Maroc, à l'instar des pays arabes et africains, les études demeurent rares ou presqu'inexistantes. Ce phénomène demeure tu, omis, voire tabou et largement ignoré par la législation et la communauté scientifique. Le peu de recherches académiques pour un tel phénomène au Maroc ne signifie pas son absence dans le milieu de l'entreprise. Bien au contraire, il semble même qu'hormis toutes considérations d'ordres économique, social ou culturel, le phénomène du harcèlement moral, à cause de sa nature humaine, n'épargne aucune communauté, ni aucun public.

Dans cette communication, nous envisageons d'explorer la manifestation du HMT chez les TS marocains, en travaillant en deux étapes respectives et selon deux démarches distinctes et complémentaires. Dans la première étape, il s'agit de montrer que les dysfonctionnements

[4]Dans ce papier, dans le seul but d'alléger notre rédaction, nous utilisons le masculin comme représentant de tous genres, sans discrimination.

organisationnels constituent *a fortiori* des antécédents à l'origine du HMT. Dans la seconde, il s'agit de montrer l'influence de trois dimensions culturelles (Hofstede, 1980, 1983, 1987, 1991, 1994, 2001, 2010), en tant que sources « latentes », « irrationnelles » et « émotives », qui conditionnent largement les attitudes et comportements des acteurs et permettent par conséquent de mieux expliquer les spécificités du HMT dans ce contexte particulier.
Notre démarche d'investigation exploratoire, sous forme d'une approche mixte (quantitative/qualitative) est effectuée sur un échantillon de 30 TS, dans l'objectif de construire des hypothèses de recherche valides, que nous projetons éprouver au futur par une approche réplicable, sur un échantillon plus large de la population investiguée.

# I. Cadre théorique et hypothèses

Dans ce chapitre nous parcourons d'importantes références théoriques à la base de nos hypothèses de recherche, dans le cadre de ce travail.
Nous présentons dans une première étape les éléments théoriques explicatifs qui étayent la corrélation du HMT avec les antécédents organisationnels (§.I.1.). Dans une seconde étape, nous présentons les aspects théoriques qui mettent en exergue l'influence des dimensions culturelles sur la modération du HMT, dans le contexte des TS marocains (§.I.2.).

## *I.1. Corrélation entre HMT et antécédents organisationnels*

Pour réaliser ce travail et le présenter de manière synthétique, nous procédons à deux regroupements séparés : nous regroupons les 45 agissements du HMT en cinq catégories, telles qu'elles sont préconisées par les spécialistes dans la traduction française du LIPT (Neidhammer at al., 2006), nous regroupons ensuite les 19 déterminants organisationnels en quatre catégories, à savoir : organisation du travail, conditions de travail, ressources de l'emploi et relations sociales (Bouville et Compoy, 2011, 2012).
L'ensemble des variables du questionnaire sont présentées dans le tableau2.

### *I.1.1. Présentation du questionnaire de Leymann HMT*

Nous avons mesuré les agissements (actes négatifs) du HMT au niveau de la population des TS investiguée par le biais de la version française[5] du questionnaire LIPT[6] (voir tableau2).
Notre choix pour ce questionnaire est justifié par le fait qu'il est vraisemblablement le plus utilisé dans la recherche pour l'évaluation de la violence psychologique : *« […] la violence psychologique fait l'objet de plusieurs questionnaires, dont le plus utilisé est le Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT) […]»* (INRS, Pimbert, S. et al., 2011, p.123)[7].
Le LIPT comporte 09 autres items, non présentés dans le tableau2. Ils sont les suivants :
- Item6 invite le répondant à s'exprimer autour d'autres événements ou situations qu'il souhaiterait citer.
- Item7 (à choix unique, parmi 5 propositions) concerne la fréquence à laquelle est confronté le répondant, au cours des 12 derniers mois, dans le cas où il est victime du harcèlement moral.
- Item8 concerne la durée de souffrance de la victime du HMT (pendant combien).
- Item9 interroge sur la persistance du HMT chez la personne (Êtes-vous encore aujourd'hui confronté (e) à ces situations ?)
- Item10 cherche à identifier les harceleurs (Collègue (es), Supérieur (s) hiérarchique (s) ou Subordonné (es) ; homme (s), Femme (es) ou aussi bien des hommes que des femmes).
- Item11 interroge sur le nombre de harceleurs.
- Item12 cherche à apprécier l'existence du soutien social pour la victime.
- Item13 consiste à voir si la victime est également sujette à la violence psychologique au travail et de déterminer les causes de cette violence, dans le cas où elle existe.

[5]La version française du LIPT a été réalisée par un ensemble de spécialistes (Niedhammer et al., 2006)
[6]Leymann Inventory of Psychological Terror : Questionnaire conçu par le psychologue suédois Leymann (Leymann, 1990)
[7]Documents pour le Médecin de Travail, Atelier Causse, Dépôt légal 37ème trimestre 2011. N°140917-ISSN 0339-6517, « dmt », Publication éditée par l'INRS, Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, p.123, on line : www.dmt-prevention.fr

- Item14 consiste à voir si le répondant a été témoin de violence psychologique envers une autre personne sur son lieu de travail, au cours des 12 derniers mois.

### *I.1.2. Les déterminants organisationnels du HMT*

Ces déterminants sont regroupés les quatre variables indépendantes suivantes :
- La variable « organisation du travail » intègre les items durée du travail, horaires individualisés, monotonie du travail, autonomie du travail, variété des compétences mobilisées et charge de travail.
- La variable « conditions du travail » regroupe les items tensions avec le public, agressions du public, postures douloureuses, nuisances thermiques, nuisances sonores et équité au travail.
- La variable « Ressources de l'emploi » regroupe les items moyens humains, moyens informationnels et moyens cognitifs
- Enfin, la variable « relations sociales » rassemble les items soutien hiérarchique, soutien des collègues et contrôle hiérarchique.

**Organisation du travail**

Il s'agit de la coordination du travail et de sa répartition entre les TS. Cette catégorie regroupe les sept variables suivantes : (1) Durée du travail ; (2) Horaires individualisés ; (3) Monotonie ; (4) Autonomie ; (5) Variété des compétences mobilisées ; (6) Obligation de se dépêcher ; (7) Travail intensif. Ces variables sont largement développées par la littérature.

- *Durée du travail*

Les restructurations économiques des organisations se sont généralement accompagnées d'une restructuration du temps de travail (Bosch, 1999, cité par Delobbe, 2009, p.17). Le temps du travail a tendance à augmenter « *dans les pays où le marché du travail a subi de grandes modifications et où le fossé séparant les riches des pauvres s'est agrandi (Royaume-Uni, Etats Unis,…), mais c'est également le cas dans nombre de pays en voie de développement* » (Sparks et al., 2001, cité par Delobbe, op.cit.).Cette constatation est valable pour les TS, qui se trouvent en face de publics de plus en plus nombreux, stressés et exigeants, avec des effectifs maintenus, sinon réduits. La pression temporelle ressentie par cette population est au fur et à mesure amplifiée.

- *Horaires individualisés*

Plusieurs études montrent l'effet positif de la flexibilité du temps de travail sur le moral et l'engagement des salariés, lorsqu'ils en ont ~~font~~ le choix, alors que celle-ci peut entrainer un effet inverse lorsqu'elle est imposée par l'organisation (Delobbe, Ibid.). Les TS profitent très rarement (sinon jamais) de la flexibilité du temps.

- *Monotonie du travail*

La monotonie du travail peut constituer pour le TS une source de stress. Elle est par lui comme un manque de valorisation à sa personne, à sa contribution ou à ses compétences. Elle est aussi, à côté du manque de clarté des objectifs, l'une des causes des tensions et de stress, qui peuvent engendrer une ambiance d'agressivité et de bullying au milieu du travail (Zapf, 1996, p.105). L'une des toutes premières et fameuses expériences, enseignée dans les cours du management, fut l'expérience du sociologue américain Elton Mayo, dans la *Western Electric Company*[8], dans l'usine de *Hawthorne.* Elton Mayo s'est intéressé dans cette recherche aux raisons qui étaient derrière l'importance du turnover et des conflits sociaux au sein de l'organisme. Il a fini par constater que la monotonie des tâches y était l'une des causes principales. Il proposa de modifier le rythme de travail, d'insérer des pauses et des techniques simples de relaxation.

- *Autonomie du travail*

Les tendances actuelles, acculant les TS à des interactions, largement marquées par la domination de la « sociotechnique », indiquent un relatif retour à l'organisation rationnelle du travail (néo-taylorisme, …), décriée par les sociologues de l'époque. Les TS ont peu (ou n'ont pas du tout) d'autonomie« *[…] Il y'a peu d'espoir pour qu'ils puissent, dans les limites de leur travail, trouver un champ pour y exercer leur indépendance d'esprit, peu de chance de le*

[8] Cette expérience marque la naissance de l'école des « Relations Humaines »

*contrôler, de l'organiser à leur guise, d'y exprimer, en quelque mesure, leur personnalité* » (Alter N., 2009, cité par Toulotte, S., 2016, p.205). Les premières échelles utilisées pour les conditions de l'organisation du travail furent celles des modèles de demande-contrôle de Karasek (1979) et de demande-contrôle-soutien de Karasek et Theorell (1990). Le premier modèle comporte deux dimensions : la demande psychologique et la latitude décisionnelle. La latitude décisionnelle est divisée en deux sous-dimensions : l'utilisation des compétences et l'autonomie décisionnelle » (Cloutier, 2013, p.99).L'auteur montre dans ce cadre, qu'une mise à contribution des compétences du salarié, mêlée à une relative autonomie est une condition *sine qua non* de son bien-être et de sa productivité au travail.

- *Variété des compétences mobilisées*

La mobilisation des compétences des individus renforce leur position d'acteur dans l'organisation et consolide généralement leur rôle dans la hiérarchie. Déjà Leymann (1996) avait relevé dans ses travaux un nombre important de comportements associés à cet antécédent. Selon ce psychologue, *« […] les comportements qui discréditent la personne dans ce qu'elle fait (ex. : confier à la personne seulement des tâches inutiles ou qui ne correspondent pas à son niveau de compétences ou qui sont humiliantes, faire en sorte que la personne n'ait rien à faire, etc.) constituent des agissements* » (Leymann, op.cit). Les TS souffrent de ce facteur. En effet, le travail effectué est généralement inscrit dans une routine, requérant beaucoup plus la vigilance, l'attention et l'effort physique.

- *Contrainte au niveau du travail (obligation de se dépêcher ; travail intensif)*

Cet antécédent organisationnel est normalement scindé en deux aspects, étroitement liés :

1er aspect : le salarié est obligé de se dépêcher (faire plus vite) dans son travail.

2ème aspect : le salarié est obligé de travailler intensément.

Le premier aspect correspond à la transformation (restructuration) actuelle de l'organisation, incitant le salarié à faire « plus vite » ses tâches habituelles (Dejours, 2001 ; Cuyper et al., 2009). *Les contraintes de temps, emblématiques de l'intensification au travail, renforcent le poids des autres contraintes et réduisent les marges de manœuvre pour « faire autrement »* » (Gaudart, 2006, p.124, cité par Lapeyre et al., 2006, p.29). Puis, comme par effet d'accélération, ce sont des tâches qui foisonnent et qui en ramènent d'autres, au point où le salarié se sent submergé et n'a plus de temps suffisant au niveau de son horaire normal. Ainsi, le salarié est susceptible de trouver des solutions (souvent en usant de son temps personnel), pour réaliser ses objectifs et honorer des engagements professionnels (Vartia, 1996, 2011 ; Dejours, 2001 ; Lapeyre et al. ; Vézina et al., 2007). Dans cette même perspective théorique, nous postulons :

*Hypothèse H1 : « Les TS soumis à des carences au niveau de l'organisation du travail, sont plus susceptibles d'être harcelés »*

**Conditions du travail**

Il s'agit de la teneur, de l'ergonomie et de l'équité du cadre dans lequel se réalise l'activité des TS. Cette catégorie regroupe les six variables suivantes : (8) Tensions avec le public ; (9) Agressions du public ;(10) Postures douloureuses ;(11) Nuisances thermiques ;(12) Nuisances sonores ;(13) Équité au travail.

- *Tensions avec le public*

Les nouveaux paradigmes qui caractérisent la performance des établissements sociaux du secteur public exhortent la satisfaction du client, 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 clients sont de plus en plus nombreux. Par conséquent, « *les travailleurs en contact avec le public sont de plus en plus exposés aux demandes excessives des clients* » (Cloutier, op.cit., p.42). « *31% des salariés déclarent vivre souvent ou toujours des tensions avec un public (enquête Conditions de travail 2013* » (INRS, 2019, p.3).

Ces tensions sont exacerbées par plusieurs facteurs combinés, comme les (longs) délais d'attente, l'insuffisance ou le manque d'information, l'insuffisance des conditions matérielles

dans l'établissement, l'égocentrisme, l'apathie et le manque de compréhension de la part de certains clients, par rapport aux priorités gérées par le salarié, etc.

*- Agressions du public*

D'après les enquêtes « Conditions de travail » réalisées tous les sept ans, depuis 1978 par la DARES, *« […] la proportion de salariés qui déclarent vivre des situations de tension dans leurs rapports avec le public est passée de 34,8 % en 1991 à 47,7 % en 1998, elle est ensuite redescendue à 41,9 % en 2005, tout en restant à un niveau élevé*» (Loriol, 2011, p.30). Ces malaises sont également vécus par les TS marocains, mais le sujet s'avère être un tabou et les agressions sont banalisés ou considérées comme des événements sporadiques.

*- Postures douloureuses*

Les contraintes situationnelles des TS sont amplifiées par d'autres contraintes, mises en avant par la recherche : « *Horaires décalés, postures pénibles, changements techniques et organisationnels fréquents mettent à mal les travailleurs vieillissants»* » (Gaudart, Ibid.). Comme chez la majorité des emplois de bureau, des malaises physiques, en rapport avec l'ergonomie, sont constatés chez les TS ; des TMS, lombalgies, cervicalgies,… sont courants chez cette population (Roquelaure, 2017). « *[…] L'urgence contraint à opérer de la façon la plus rapide, en sollicitant toujours les mêmes muscles ; ou à intervenir dans des postures malcommodes au prix d'efforts ponctuels intenses. La diminution des temps de pause informels est particulièrement néfaste. Enfin la tension causée par la pression temporelle joue par elle-même un rôle dans l'apparition de pathologies (Daniellou, 1998 ; Roquelaure et al. 2003)* » (Clot &Gollac, 2014, cité par Bigi p.340).

*- Nuisances sonores et thermiques*

Les impacts négatifs des conditions physiques (anormales) de travail sur la santé des TS ont été largement relatées dans la littérature (Ivancevich et al., 1983 ; Beehr et al., 1978).

Dans le milieu du travail social, les nuisances physiques sont nombreuses ; température, bruit, éclairage, atmosphère, espace,…Ils constituent des RPS[9] qui se manifestent par une pénibilité physique et sont définis par « *au moins 20 heures d'exposition physique »* (Memmi et al., 2016, p.60 ; DARES Anal., 2016). Pour les TS investigués, il s'agit en effet des nuisances sonores des nombreux publics bruyants, parlant naturellement à haute voix, chuchotant et pouvant même se permettre de lire la sono d'une vidéo sur leur GSM pour se distraire, au milieu du public dans la salle d'attente. Ce genre d'incivilité, quand il se répète souvent, à longueur des journées, est à même de constituer pour les TS une gêne, voire un traumatisme psychologique.

De son côté, la carence des moyens appropriés de climatisation dans les lieux de travail, peut constituer un RPS pour les TS. Pendant l'été, la chaleur dépasse les 30 degrés et la foule chauffe davantage l'ambiance ! Pendant l'hiver, les salariés peuvent ressentir un froid glacial, surtout le matin et en fin de journée.

Les clients et usagers, comme étant de passage dans le milieu de travail social, n'en souffriraient pas autant. En revanche, ce n'est pas évident pour les TS qui demeurent sur place, « scotchés » à leur bureau, devant leur PC, avec une attention continue sur les besoins et demandes des clients. Ces nuisances peuvent affecter directement leur santé et leur moral.

*- Équité au travail*

Le concept de l'équité au travail trouve ses origines modernes dans les analyses théoriques qu'en ont fait Homans (1958, 1964) et Adams (1963, 1965). Ces auteurs ont proposé des formulations instrumentales de la théorie de l'équité. Selon ces auteurs, les salariés se comparent naturellement leur situation au travail, en fonction d'un taux implicitement évalué par les salariés, il s'agit du ratio Rétribution/Contribution. Ce ratio, normalement situé dans la constance, suppose que l'augmentation de la rétribution, évoluera proportionnellement à celle de la contribution. Ce serait là, la définition même de l'équité selon les auteurs.

Nous avons inséré ce facteur, parce qu'il a été évoqué par la quasi-totalité des répondants.

Dans la suite de ces corollaires, nous posons l'hypothèse suivante :

[9] Risques psychosociaux

*Hypothèse H2 : « Les TS exposés à de mauvaises conditions de travail, sont plus susceptibles d'être harcelés »*

**Ressources (moyens) de l'emploi au travail**

Il s'agit des moyens mis à disposition des salariés, pour leur faciliter la réalisation de leurs objectifs. Cette catégorie regroupe les trois variables suivantes : (14) Moyens humains ; (15) Moyens informationnels ; (16) Moyens cognitifs.

- *Moyens humains, informationnels et cognitifs*

Dans tout travail, le salarié est en face d'un ensemble d'exigences dictées par sa mission et ses attributions quotidiennes. En ce sens, ces exigences sont des objectifs à réaliser, des résultats à atteindre, lui requérant des investissements physique, intellectuel et psychologique. Ces exigences constituent donc des sources de stress, plus ou moins gérables par le salarié, en fonction des moyens humains, informationnels et cognitifs, qui, attribués au salarié par l'organisation, devraient normalement être suffisants et adaptés auxdites exigences.

Dans cette configuration simplifiée, qu'on appelle modèle exigences-ressources (Demerouti et al., 2001), alors que les exigences seraient des sources de stress des TS, les moyens (ou ressources) suffisants et convenables, seraient des sources de soulagement et de satisfaction. La littérature laisse apprendre que cette satisfaction ne trouve pas de place dans les services sociaux. Dans ces services, « *[…] le professionnel se voit confronté à la réduction de la relation d'aide (travail de reconnaissance, élaboration de la demande, construction d'une réponse adaptée, mise en place et suivi de l'aide en une relation de service, soumise à la logique de la performance et de la productivité). 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, p. 168). Dans cette même perspective, nous postulons :

*Hypothèse 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 des moyens mis à disposition des salariés, pour leur faciliter la réalisation de leurs objectifs. Cette catégorie regroupe les trois variables suivantes : (17) Soutien hiérarchique ; (18) Soutien des collègues et (19) Contrôle hiérarchique

- *Contrôle hiérarchique / Soutien hiérarchique / Soutien des collègues*

Le soutien social et le contrôle social constituent une préoccupation des chercheurs (Zapf et al., 1996 ; Magerøy et al., 2009 ; Bouville & Compoy, 2012). Néanmoins, *« même si le soutien social est une notion assez étudiée, notamment en psychologie sociale, les chercheurs ne s'accordent pas sur une définition de cette notion » (Ducharme, Stevens et Rowat, 1994).* Le soutien social au travail apparaît comme une composante utile dans les relations de travail, permettant aux collectifs de résister au développement du stress (Rodriguez et al., 2013). L'existence d'une corrélation significative est généralement démontrée en littérature entre le HMT et chacune des variables : « faible soutien de la hiérarchie », « faible soutien des collègues » et « fort contrôle hiérarchique ». Par exemple, par le biais de leur modèle *exigences-contrôle-Soutien* (Johnson & Hall, 1988), les auteurs postulent que le contrôle hiérarchique et le soutien peuvent constituer des régulateurs (ou modérateurs) des effets des exigences liées au travail sur la santé psychologique. Cela signifie aussi, que même en face de difficultés circonstancielles, serait-ce même en cas de HMT, le soutien social pourrait atténuer sinon aider à résoudre le problème. « *[…] le second modèle de Karasek et Theorell (1990) est venu compléter le premier modèle de Karasek sur les demandes et le contrôle, en ajoutant le soutien social au travail. Ce nouvel élément 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 et al., (2006)* » (Cloutier, 2013, p.99).

Le contrôle perçu est défini par Sparks et al. Comme « *the extent to which an individual is free to decide how accomplish a task or goals of the job* » (Sparks et al. 2001, cité par Delobbe, 2009, p.15). Le soutien social reçu concerne « l'aide apportée à un individu en difficulté par son entourage » (Winnubst et al., 1988). L'étude du concept « soutien social» trouverait ses

origines en psychologie sociale et en sociologie des organisations. Ces deux sciences le traitent sous l'angle des relations interpersonnelles qui se fondent au sein de l'organisation, entre celle-ci et les salariés (Eisenberger et al., 1986 ; Aselage et Eisenberger, 2003 ) et entre les collaborateurs, les uns avec les autres (Cohen et Wills, 1985 ; Winnubst et al., 1988). Il est largement démontré en littérature que le supérieur hiérarchique qui s'attache à développer des relations solides et basées sur la confiance interpersonnelle favoriserait l'implication des personnes dans l'organisation (Coyle et Kessler, 2000).

*Hypothèse 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 développement du HMT*

### *I.2.1. Justification de l'intégration de la composante « culture » dans le cadre de cette étude*

Bosche (1984) lie la culture aux valeurs et croyances : « *La culture est composée d'un ensemble de valeurs partagées et de croyances qui produisent des normes de comportements* » (Bosche, 1984, p.17). Les innombrables études intéressées par la culture et son rôle dans l'organisation sont essentiellement opposées aux courants « rationalistes ». Ces derniers incitent à dénigrer l'importance des « valeurs », justement à cause de leur « irrationalité ». Mais, faisant, lesdits courants se retrouvent en face de « *dysfonctionnements organisationnels incompréhensibles* », que ce soit au niveau des comportements habituels des collectifs ou de la prise de décision des dirigeants (Peters et al., 1983).
On en arrive à la conception de compromis adoptée par certains auteurs et selon laquelle « *il est important de différencier « connaissances scientifiques» des « connaissances culturelles»* », sans pour autant favoriser les unes aux dépens des autres (Gagliardi, 1986).
C'est dans cet esprit que nous avons souhaité, dans le cadre de cette étude, mettre en évidence l'importance des variables culturelles dans la compréhension de la problématique du HMT et dans l'interprétation de sa manifestation dans ce contexte particulier d'étude, en les intégrant dans notre modèle conceptuel (figure1).
Par ailleurs, ce choix est également étayé par les raisonnements suivants :
- d'abord, il s'agit pour nous de valoriser l'originalité de ce travail d'investigation, par l'observation minutieuse des spécificités du contexte, étant convaincus de l'apport capital de la culture dans la compréhension et l'interprétation de la manifestation du HMT. « *Le harcèlement moral sévit sur tous les lieux dans le 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 et al., 2004, p.11).
- Ensuite, selon les doctes de la recherche sur le HMT, la littérature consacrée aux antécédents culturels du HMT au niveau de l'organisation demeure insuffisante (Spector et al. 2007 ; Hauge et al., 2007) et doit désormais préoccuper la recherche scientifique (Giorgi, 2010).
- De surcroit, peu d'études comparent les attitudes envers le HMT à travers les cultures et même les études qui le font, confondent souvent les différences culturelles en ce qui concerne les comportements qualifiés de HMT et les différences de taux d'incidence (conséquences) de ces comportements d'une culture à l'autre (Escartín et al., 2011).
A titre d'exemple, une étude comparant le HMT en Europe illustre la difficulté d'interpréter les résultats lorsque les employés sont invités à s'identifier comme victimes du HMT. L'étude demande aux employés rémunérés s'ils ont été victimes du HMT et trouve de grandes variations dans le pourcentage d'employés qui se disent victimes, allant de 17% en Finlande à 12% dans les Pays-Bas à 2% en Italie,… etc.
Les acceptions « culturelles » du HMT semblent donc être largement différentes selon les cultures. Dans une comparaison des définitions que donneraient des employés de Costa Rica et ceux d'Espagne, les premiers sont plus susceptibles que les seconds d'inclure le harcèlement physique dans leur définition (Escartin et al., 2011).

Pour combler partiellement la carence relative à l'intégration de la composante « culture », constatée par les doctes en littérature du HMT, nous jugeons nécessaire d'intégrer cinq dimensions culturelles dans le cadre de notre étude, en nous appuyant plus particulièrement sur le cadre d'analyse de la culture, proposé par le spécialiste de la psychologie sociale (Hofstede, 1980, 1991, 2001) et ses résultats antérieurs relatifs à la culture marocaine.

*I.2.2. Rappel des dimensions culturelles identifiées par Hofstede*

Les valeurs culturelles sont différentes d'un pays à l'autre (Hofstede, 1983, 1991, 1994, 2001, 2007, 2010). Cette catégorisation des personnalités semble être d'une généralisation acceptable et largement utilisé au niveau du concept de la personnalité (personnalité de base, culture nationale, communautaire,…).
La théorisation de l'échelle de mesure par l'auteur et ses collègues a évolué dans le temps.
Ils ont d'abord commencé par mettre à l'épreuve quatre, puis cinq et enfin six dimensions culturelles. La présente étude ne concerne que deux dimensions développées par Hofstede, en plus de la religiosité. Nous aborderons les autres dimensions dans le cadre de prochaines études. Voici un bref descriptif des dimensions culturelles retenues dans notre investigation.
*Contrôle de l'incertitude (ou aversion à l'incertitude)*
Elle indique le niveau de tolérance (ou d'acceptation) des événements futurs, notamment des changements potentiels, quels qu'ils soient.
*Individualisme/collectivisme*
Elle indique le degré d'autonomie, de liberté et d'indépendance dont peut jouir un individu par rapport à son groupe, sa famille et sa communauté et éventuellement, par rapport aux valeurs qui les unissent.
*Religiosité*
Cette dimension n'a pas été concernée par les travaux de Hofstede, mais plusieurs auteurs en ont fait référence dans le cadre de leur étude sur les cultures nationales, supposant que son analyse contribue à la facilitation de l'interprétation des phénomènes sociaux.
Nous l'avons intégrée dans ce travail, compte tenu de son importance capitale dans la compréhension des représentations, attitudes et comportements des marocains (Hofstede, 1991 ; Schwartz et Huismans, 1995 ; D'Iribarne, 1989 ; Balambo, 2013).
Dans ce genre de cultures, on peut constater une forte émotivité dans les relations entre les personnes, serait-ce même au niveau du business. Les enseignements de la pensée religieuse sont partagés et peuvent souvent constituer la base des contrats professionnels ou sociaux entre les acteurs. Dans ces genres de cultures « *le processus de développement de la confiance se base sur des processus affectifs* » (Hernandez, 2001, cité par Balambo, Ibid.).

*I.2.3. Orientation culturelle des marocains, selon les conclusions de Hofstede*

Selon les résultats de Hofstede (1980, 1991) relatifs à la culture nationale marocaine (et/ou d'autres auteurs après lui (Hofstede, 1988, 1991 ; Balambo, 2012, 2013 ; Benabeljlil, 2007 ; Allali, 2008), les marocains :

- sont majoritairement collectivistes (vs individualistes),
- acceptent, tolèrent et composent avec l'incertitude. Autrement dit, les marocains ont un faible contrôle de l'incertitude ou n'y ont pas d'aversion,
- Par ailleurs, les études préoccupées par la dimension « religiosité », en tant que composante cardinale de la culture marocaine, parviennent pratiquement toutes à la conclusion selon laquelle les marocains seraient généralement enclins à la religiosité (Balambo, 2012, 2013).

*I.2.4. Influence des dimensions culturelles sur la manifestation du HMT, selon la littérature*

En ce qui concerne l'effet modérateur des dimensions culturelles, étudié ici par approche qualitative sous NVivo, nous faisons remarquer qu'il n'est qu'un avant-gout à une approche quantitative spécifique (traitant les équations structurelles sous PLS, LISREL ou AMOS), pour un échantillon plus large, que nous mènerons ultérieurement.

En effet, nous sommes persuadés que c'est la démarche quantitative qui demeure la mieux appropriée pour l'étude de tels effets modérateurs. Toutefois, notre choix pour NVivo nous permet de commencer à percevoir quels sont les effets de la culture sur la relation entre HMT et déterminants organisationnels, en nous approchant davantage de la réalité exprimée par les répondants.

Relation des variables « contrôle de l'incertitude » et « HMT »

Le contrôle de l'incertitude indique le niveau de tolérance (ou d'acceptation) des événements futurs, notamment des changements potentiels, qu'ils soient favorables ou défavorables à la personne. Cette dimension fait la différence entre les personnes qui n'acceptent relativement pas (ne tolèrent pas ou craignent) les surprises (contrôle de l'incertitude ou aversion à l'incertitude) et les personnes qui acceptent, souffrent moins, craignent moins ou tolèrent l'incertitude (non contrôle de l'incertitude ou pas d'aversion à l'incertitude).
Par rapport à sa relation avec le HMT, des études ont montré que la faible propension au *contrôle de l'incertitude* (i.e. son acceptation et sa tolérance) favoriseraient une résilience et une certaine résistance au HMT (Ting-Toomey & Oetzel, 2001.).
« Les cultures tolérantes à l'incertitude, celles qui se rangent au bas de l'échelle « *uncertainty avoidance index* », 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, 1987). Dans ces cultures, *« la relation au futur est marquée par un grand déterminisme et une tendance au fatalisme, croyant à satiété en la providence, 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, op.cit, p.14).
En revanche, « *[…] dans les sociétés qui essaient de contrôler l'incertitude, 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).
Dans cette même perspective de raisonnement, nous postulons ce qui suit :

*Hypothèse H5 : « Les TS, ayant la propension à accepter (tolérer) l'incertitude, sont moins susceptibles de souffrir de HMT »*

Relation des variables « Individualisme/collectivisme» et « HMT »
L'individualisme/collectivisme indique le degré d'autonomie, de liberté et d'indépendance dont peut jouir un individu par rapport à son groupe, sa famille et sa communauté et éventuellement, par rapport aux valeurs qui les unissent.
Par rapport à la relation avec le HMT, des études effectuées dans plusieurs pays du monde ont montré que les populations présentant un grand niveau de collectivisme (vs individualisme) ont la propension à accepter, tolérer et supporter un taux plus élevé de HMT que les populations ayant la propension à l'individualisme (Power, 2011, p.6).
A titre d'illustration, la population de l'Asie confucéenne favorise le travail en tant que membres de l'organisation (collectivisme institutionnel) ou en groupe (collectivisme groupal) (Power, 2011), ce qui peut prédisposer les employés à accepter les comportements de HMT, provenant de leur hiérarchie et à supporter un travail désagréable, s'ils en perçoivent un avantage pour le groupe (Ting-Toomey and Kurogi, 1998 ; Ting-Toomey & Oetzel, 2001).

*Hypothèse H6 : « Les TS, ayant la propension au collectivisme (vs individualisme) sont moins susceptibles d'être harcelés ».*

Relation des variables « Religiosité» et « HMT »
Plusieurs travaux, ont suivi les premiers résultats de recherche de Hofstede (1980, 1983, 1984) sur la culture (Hofstede, 1991 ; Schwartz et Huismans, 1995 ; Saroglou et al, 2004). Ces études ont plus ou moins intégré la religiosité, afin de mieux interpréter les comportements de certaines sociétés où domine relativement la religion, ou l'institution religieuse.

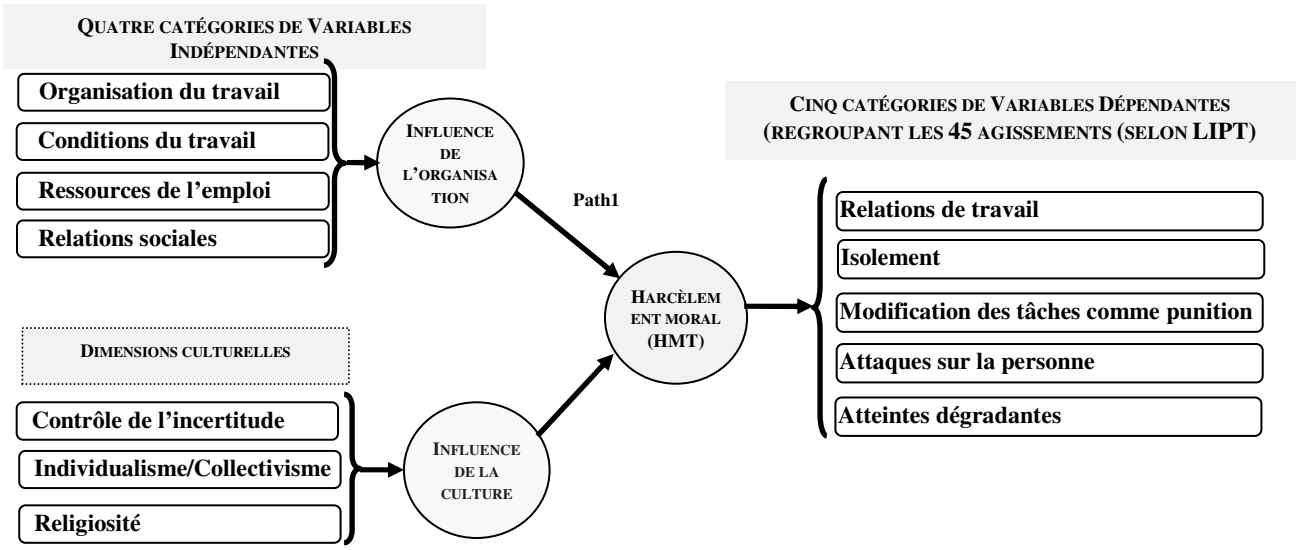
La quasi-totalité des études relatives à la culture marocaine (Geertz, 1973 ; Al Maache ; 2002, Bourquia et al, 2007 ; Tory et al, 2007 ; Balambo, 2012, 2013) ont mis en avant la dimension de la religiosité dans ce pays. Ceci est évident si on considère l'histoire du pays, où l'Islam constitue la religion unique depuis plusieurs siècles. Comme nous l'avions bien développé auparavant, cette dimension a un rôle important dans la représentation qu'ont les personnes de leur vie et de leurs interactions et interrelations avec autrui. Même les non-pratiquants parmi les marocains émettent des discours chargés de messages religieux.
La dimension « religiosité » a vraisemblablement une étroite relation avec toutes les autres dimensions culturelles, développées par Hofstede (1991, 1994).
Par ailleurs, la religiosité a vraisemblablement une influence importante sur le développement et sur les effets du HMT sur les TS. En effet, si on revient aux références de la religion islamique (Coran et Hadith[10]), le « bon » musulman se doit d'être patient en face des malaises et des difficultés circonstancielles, quelles qu'elles soient, comme nous l'avions bien développé auparavant. Cependant, ce cadre « disciplinaire » est souvent « biaisé » par les besoins matériels et psychologiques des personnes et l'opposition de leurs intérêts avec ceux des autres acteurs de l'organisation.
Dans leur étude sur la relation entre les incivilités et l'attitude des salariés musulmans, Azizan et al. (2015) ont montré que les répondants religieux sont plus susceptibles d'avoir des attitudes positives au travail, malgré l'expérience d'incivilité dont ils seraient victimes :
« *[…] religious respondents are more likely to have positive job attitudes in spite of the experience of workplace incivility.* » (Azizan et al., 2015, p.50).
D'autres études en psychopathologie ont concerné la corrélation positive entre religiosité et santé mentale (Koenig, 1998 ; Maltby, Lewis & Day 1999). Nous postulons dans cette même perspective l'hypothèse suivante :

*Hypothèse H7 : « Les TS, ayant la propension à la Religiosité sont moins susceptibles de souffrir de HMT ».*

### *I.3.Modèle conceptuel de la recherche*

Notre modèle conceptuel, mis à l'épreuve dans le cadre de cette étude est le suivant (figure1).

**Figure 1 : Modèle conceptuel**




Source : auteurs

[10] Coran : livre saint de l'Islam et Hadith : Paroles du Prophète Mohammed.

## II. Méthodologie

### *II.1. Cadrage du travail empirique*

Le questionnaire de recherche, présenté dans huit pages, respecte l'anonymat et interroge trois sortes de variables :
- les variables dépendantes : formées par les 45 agissements du harcèlement moral, regroupées au niveau de cinq catégories, telles qu'elles sont préconisées par le LIPT,
- les premières variables indépendantes réflectives : formées par 19 déterminants organisationnels, que nous examinons dans le cadre de notre étude,
- les secondes variables indépendantes réflectives : formées par les trois dimensions culturelles, mises en avant dans le cadre de notre travail de recherche.

De prime abord, le questionnaire a été administré en face-à-face, dans sa totalité et d'un seul coup à une dizaine de personnes parmi les répondants, pris chacun séparément des autres, dans le but de vérifier la teneur du questionnaire et sa compréhension par les concernés.
Le résultat était concluant. L'ensemble des répondants ont confirmé leur compréhension de l'ensemble des items. Le traitement du questionnaire a généralement duré entre 20 et 30 minutes, pour la quasi-totalité des dix répondants.
Les dix répondants ont ensuite accepté de coopérer avec nous, en diffusant le questionnaire, chacun dans son département à deux collègues.
La collaboration a bien réussi et nous avons désormais la promesse des dix répondants de diffuser les questionnaires à davantage de collègues, pour que la représentativité soit meilleure et les résultats plus proches de la réalité.
C'est le seul questionnaire exploité dans le cadre de ce travail exploratoire.
L'investigation a parallèlement consisté en un ensemble d'entretiens semi-directifs avec les répondants, à l'issue du traitement du questionnaire, dans le but d'étoffer l'étude.

### *II.2. Analyse descriptive de l'échantillon investigué*

La stratification de la population questionnée est présentée au tableau1.

**Tableau1 : Stratification de l'échantillon des travailleurs sociaux**

| **Catégorie professionnelle** | Effectif des salariés | % des salariés |
|---|---|---|
| Cadre, Profession supérieure, | 2 | 6,7 |
| Profession intermédiaire | 4 | 13,3 |
| Employé (e) | 24 | 80 |
| Total | 30 | 100,0 |
| **Ancienneté du salarié** | Effectif | % des salariés |
| 2.1. Moins d'un an | - | - |
| 2.2. Entre 1 et 5 ans | 2 | 6,65 |
| 2.3. Entre 6 et 10 ans | 2 | 6,65 |
| 2.4. Entre 11 et 15 ans | 5 | 16,65 |
| 2.5. Entre 16 et 20 ans | 5 | 16,7 |
| 2.6. Entre 21 et 25 ans | 16 | 53,33 |
| 2.7. Au-delà et 26 ans | - | - |
| Total | 30 | 100.0 |
| **Tranche d'âge du salarié** | Effectif | % des salariés |
| 3.1. < 20 ans | - | - |
| 3.2. 21 à 25 ans | 2 | 6,65 |
| 3.3. 26 à 30 ans | 2 | 6,65 |
| 3.4. 31 à 35 ans | - | - |
| 3.5. 36 à 40 ans | 14 | 46,66 |
| 3.5. 41 à 45 ans | 8 | 33.3 |
| 3.6. 46 à 50 ans | 2 | 6,7 |
| 3.7. 51 à 55 ans | - | - |
| 3.8. 56 à 60 ans | 2 | 6,7 |
| Total | 30 | 100.0 |
| **Sexe** | Effectif | % des salariés |
| 4.1. Homme | 12 | 40 |

| | | |
|---|---|---|
| 4.2. Femme | 18 | 60 |
| Total | 30 | 100.0 |
| **Statut de l'emploi** | Effectif | % des salariés |
| Intérimaire | 7 | 23.3 |
| Fonctionnaire | 23 | 76.7 |
| Total | 30 | 100,0 |
| **Type de temps de travail** | Effectif | % des salariés |
| Temps complet | 30 | 100 |
| Système manquant | - | - |
| Total | 30 | 100.0 |
| **Niveau de scolarité** | Effectif | % des salariés |
| Bac + 3 | 4 | 13.3 |
| Bac + 2 | 24 | 80 |
| Niveau bac | 2 | 6.7 |
| Total | 30 | 100.0 |
| **Lieu de travail** | Effectif | % des salariés |
| Siège | 8 | 33.3 |
| Point de gestion (hors siège) | 22 | 66.7 |
| Total | 30 | 100.0 |

Source : auteurs

## *II.3. Matériel d'étude*

Le traitement statistique des données de l'étude a été effectué en deux étapes conjointes :
- D'abord par SPSS 22.0, pour mettre en avant la corrélation entre les variables indépendantes (déterminants organisationnels) et les valeurs dépendantes (agissements du HMT).
- Ensuite par NVivo, pour mettre en avant, à travers des entretiens semi-directifs, l'influence des trois dimensions culturelles dans la modération du HMT.

## *II.4. Variables étudiées & démarche d'investigation*

Les variables investiguées sont toutes présentées dans le tableau2, à l'exception des 09 items supplémentaires du LIPT, que nous avons décrits précédemment (§.I.1.1) et qui figurent bien évidemment au questionnaire.

**Tableau2 : Synthèse des items utilisés dans la collecte finale des données**

| Catégorie de variable | Sous-variables testées | Échelle de mesure |
|---|---|---|
| **Variables dépendantes : Agissements du HMT (cf. LIPT)** | | |
| **1. Relations de travail** | *1. Votre supérieur hiérarchique vous refuse la possibilité de vous exprimer* | Binaire |
| | *2. Vous êtes constamment interrompu(e) lorsque vous vous exprimez* | |
| | *3. D'autres personnes vous empêchent de vous exprimer* | |
| | *4. On crie après vous, on vous injurie à haute voix* | |
| | *5. Critique permanente à propos de votre travail* | |
| | *6. Critique permanente à propos de votre vie privée* | |
| | *7. Harcèlement téléphonique* | |
| | *8. Menaces verbales* | |
| | *9. Menaces écrites* | |
| | *10. Regards ou gestes méprisants* | |
| | *11. On ignore votre présence en s'adressant exclusivement à d'autres* | |
| **2. Isolement** | *12. On ne vous adresse pas la parole* | Binaire |
| | *13. On ne veut pas être abordé par vous* | |
| | *14. On vous a mis à un poste de travail qui vous isole des autres* | |
| | *15. On interdit à vos collègues de vous parler* | |
| | *16. On fait comme si vous n'existiez pas* | |
| | *17. On s'adresse à vous seulement par écrit* | |
| **3. Modification des tâches** | *18. On ne vous confie aucune tâche, vous n'avez pas de travail* | Binaire |
| | *19. On vous confie des tâches sans intérêt* | |
| | *20. On vous confie des tâches très inférieures à vos compétences* | |

| | | |
|---|---|---|
| **comme punition** | *21. On vous donne sans cesse de nouvelles tâches* | |
| | *22. On vous confie des tâches humiliantes* | |
| | *23. On vous confie des tâches très supérieures à vos compétences* | |
| **4. Attaques sur la personne** | *24. On dit du mal de vous dans votre dos* | Binaire |
| | *25. On propage des rumeurs fausses sur vous* | |
| | *26. On vous ridiculise devant les autres* | |
| | *27. On vous soupçonne d'être psychiquement malade* | |
| | *28. On veut vous contraindre à un examen psychiatrique* | |
| | *29. On se moque d'un handicap que vous avez* | |
| | *30. On imite votre allure, votre voix et vos gestes, afin de vous ridiculiser* | |
| | *31. On attaque vos opinions politiques ou religieuses* | |
| | *32. On attaque ou on se moque de vos origines* | |
| | *33. Vous êtes obligé (e) de mener des travaux qui blessent votre conscience* | |
| | *34. On juge votre travail de façon injuste et blessante* | |
| | *35. On met vos décisions en question* | |
| | *36. On vous injurie dans des termes obscènes ou dégradants* | |
| | *37. On vous fait verbalement des allusions ou propositions sexuelles* | |
| **5. Atteintes dégradantes** | *38. On vous oblige à faire des tâches qui nuisent à votre santé* | Binaire |
| | *39. Malgré votre mauvaise santé, vous êtes obligé (e) de faire un travail nuisible à votre santé* | |
| | *40. On vous menace de violences corporelles* | |
| | *41. On utilise des violences légères contre vous, à titre d'avertissement* | |
| | *42. Vous êtes physiquement maltraité (e)* | |
| | *43. Quelqu'un vous occasionne des frais afin de vous nuire* | |
| | *44. Quelqu'un occasionne des dégâts à votre domicile ou sur votre lieu de travail* | |
| | *45. On en vient à des agressions sexuelles envers vous* | |
| **Variables indépendantes : Déterminants organisationnels** | | |
| **Organisation du travail** | *15. Durée du travail* | Likert à 4 degrés ; de « Plus que 48 heures » à « 35 heures » |
| | *16. Horaires individualisés* | Likert à 4 degrés ; de « Toujours » à « Jamais » |
| | *17. Monotonie du travail* | |
| | *18. Autonomie du travail* | |
| | *19. Variété des compétences mobilisées* | |
| | *20. Être obligé de se dépêcher* | |
| | *21. Travailler intensément* | |
| **Conditions de travail** | *22. Tensions avec le public* | |
| | *23. Agressions du public* | Binaire |
| | *24. Postures douloureuses* | |
| | *25. Nuisances thermiques* | |
| | *26. Nuisances sonores* | |
| | *27. Équité au travail* | |
| **Ressources de l'emploi** | *28. Moyens humains* | Binaire |
| | *29. Moyens informationnels* | |
| | *30. Moyens cognitifs* | |
| **Relations sociales** | *31. Soutien hiérarchique* | Likert à 4 degrés ; de « Toujours » à « Jamais » |
| | *32. Soutien des collègues* | |
| | *33. Contrôle hiérarchique* | Binaire |
| **Variables indépendantes : Dimensions culturelles** | | |
| **Contrôle de (aversion à) l'incertitude vs Acceptation de** | *34. Un niveau élevé de stress et un sentiment subjectif d'anxiété sont fréquents parmi les gens.* | Échelle Likert à 5 degrés de 'Tout à fait d'accord » à « Pas du tout |
| | *35. La peur des situations ambiguës et des risques inconnus est normale.* | |
| | *36. Dans notre société, la plupart des gens mènent une vie très structurée, avec peu d'événements imprévus.* | |
| | *37. L'incertitude est un aspect normal de la vie et chaque jour est accepté* | |

| | | |
|---|---|---|
| **l'incertitude** | *comme il se présente.* | d'accord » |
| | *38. Les émotions ne devraient pas être montrées aux autres.* | |
| **Individualisme vs Collectivisme** | *39. Tout le monde est élevé de manière à prendre soin uniquement de soi et de sa famille proche.* | |
| | *40. Les individus ont de la valeur indépendamment des groupes auxquels ils appartiennent.* | |
| | *41. Les individus doivent être indépendants dans leur vie* | |
| | *42. Un membre de la famille élargie doit être protégé par un autre membre en échange de sa loyauté.* | |
| | *43. Les individus sont identifiés à travers leur position dans les réseaux sociaux auxquels ils appartiennent.* | |
| **Religiosité** | *44. Mes croyances religieuses sont la base de mon approche globale de la vie.* | |
| | *45. Mes croyances religieuses influencent plusieurs aspects de ma vie.* | |
| | *46. Je m'efforce de me reporter à ma religion dans tous les autres aspects de ma vie.* | |
| | *47. Il est important pour moi de consacrer des périodes de mon temps privé à des pensées religieuses privées, à la lecture, ou à la méditation.* | |
| | *48. Mes croyances religieuses sont très importantes pour moi.* | |
| | *49. Mes croyances religieuses restreignent parfois mes actions.* | |

Source : auteurs

### *II.3.3. Influence des trois dimensions culturelles dans la modération du HMT*

A ce niveau, l'entretien vise à nous informer sur les aspects (1) et (2) :

**(1) Propension culturelle :** il s'agit de connaitre la propension des répondants par rapport aux trois dimensions culturelles (acceptation de l'incertitude, individualisme/collectivisme et religiosité). Les questions ouvertes sont les suivantes :

*Contrôle de (ou aversion à) l'incertitude*

Parlez-moi de votre rapport à l'incertitude (le changement, les éventuelles crises du futur, les surprises et les risques de la vie, de manière générale…). Quelle est votre attitude envers ce genre de choses ? Comment vous les affrontez ?

*Collectivisme (vs individualisme)*

Parlez-moi de votre rapport au groupe et à la communauté de manière générale. Etes-vous plutôt collectiviste (préoccupé par le groupe et la communauté) ou individualiste (centré sur vos problèmes personnelles) ?

*Religiosité*

Parlez-moi de votre rapport à la religion. Dans vos pensées, vos attitudes et vos décisions, vous sentez-vous plutôt religieux ou scientifique et pragmatique ?

**(2) Influence des dimensions culturelles dans la modération du HMT :**

Pour évaluer l'effet modérateur sur le HMT des trois dimensions culturelles investiguées, des questions ouvertes ont été posées « pêle-mêle », en fonction de la production de chaque répondant. Elles concernent souvent l'interrogation de l'ensemble des trois dimensions à la fois, puisque celles-ci sont entremêlées et interdépendantes. En effet, une réponse à l'item « modération par le collectivisme » peut concerner les deux autres variables « modération par l'acceptation de l'incertitude » et « modération par la religiosité ». Les questions sont :

- Êtes-vous satisfait(e) de votre travail ?
- Craignez-vous la perte de votre poste ou de votre emploi un jour ?
- J'apprends d'après les résultats sous ma main que vous souffrez du HMT. Pensez-vous qu'il est possible que vous soyez licencié un jour ?
- Comment vivez-vous avec le HMT ? Avez-vous des personnes avec qui partager ces soucis ?
- Arrivez-vous à supporter et à gérer cette souffrance ? Comment ?
-Pourriez-vous résister longtemps aux agissements, s'ils continuent ? Comment ?
-Que conseilleriez-vous aux personnes qui souffrent du HMT ?

Cette partie du travail a exploité le logiciel de traitement des données qualitatives NVivo.

Afin de simplifier le traitement du corpus issu des entretiens, nous avons procédé au codage et découpage des données en catégories, qui ont été réalisées, en prenant en considération deux aspects : les variables investiguées, telles que nous les avions élaborées et proposées de prime abord et l'analyse des quatre premières productions des répondants, servant au réajustement et à l'adaptation de l'analyse à d'autres idiomes intégrés au registre des répondants.
Nous avons ainsi formé une grille de codage, tout en l'adaptant de manière flexible à la réalité des idiomes produits par les répondants, au fur et à mesure actualisés en fonction des entretiens.
Le corpus issu de cette production a été traité par le logiciel d'analyse qualitative NVivo.
Pour l'élaboration de notre grille de codage, dans le but d'optimiser l'exploitation statistique du logiciel, nous avons opté pour la méthode du plan général préétabli (Grenier et al., 1999), qui mêle entre la méthode de grille (ou liste ) initiale de codes et le codage émergent (Belmondo, 2002). A l'issue des quatre premiers entretiens, une phase de mise au point a été faite, pour définir les sous-catégories issues du discours, sous forme de champs sémantiques, en lien avec les items relatifs à la culture. Nous faisons néanmoins remarquer que la production comporte autant d'expression en langue française courante, sans difficulté particulière, que d'idiomes en arabe marocain, que nous comprenons et intégrons aux sous-catégories retenues.
Les données retenues de ces entretiens étaient sélectionnées sous forme de mots et d'expressions clés. Elles ont ensuite été associées aux sous-catégories définies (tableau3), directement liées aux variables qualitatives investiguées, dans le but de mettre en avant l'influence des trois dimensions culturelles dans la modération du HMT.

**Tableau3 : Codage des entretiens dans l'exploitation du logiciel NVivo**

| Catégorie principale | Catégorie secondaire | Sous-catégorie |
|---|---|---|
| Propension culturelle | Contrôle de l'incertitude | stress, inquiétude, anxiété pour le futur, aversion à l'incertitude, peur du futur, résistance au changement, peur du changement, refus de l'ambiguïté, peur du risque, peur de l'avenir, vie (très) structurée, vie sans imprévu, refus de l'imprévu, peur des surprises, antipathie pour les surprises,… |
| | Acceptation de l'incertitude | acceptation (tolérance) du changement, tolérance des surprises, maitrise des émotions, acceptation du destin, … |
| | Collectivisme | *LASSHAB, LAHBAB*, collectif, groupe, communauté, frères, famille, amis, collègues, réseau social, amitié, relatives, proches, fraternité, ensemble, alliance, société, enfants, parents, interdépendant, dépendant, dépendance, interdépendance, membres de la famille, relation amicale, relation fraternelle, loyauté, amabilité, grande famille, famille élargie, réseau protecteur,… |
| | Individualisme | individualisme, individuellement, personnellement, seul, personne, isolement, solitude, indépendance, indépendant, contre-dépendance, soi, famille proche, petite famille, … |
| Influence des dimensions culturelles dans la modération du HMT | Religiosité | religiosité, croyances, religion, croyances religieuses, pensées religieuses, méditation (spirituelle), âme, spirituel, dieu, prophète, musulman, croyant, ALLAH, SIDI RABBI ou MOULANA (i.e. dieu),… |
| | Modération par l'acceptation de l'incertitude | AL MAKTOUB MA ÄALIH HROUB (i.e. Ce déjà écrit ne peut être fuit), ÄASSA AN TAKRAHOUNA CHAIAN WA HOUA KHAYRON LAKOM (i.e. peut être que vous détestez quelque chose, alors qu'elle serait mieux pour vous (ou ne vous ferait que du bien), LLI BGHA ALLAH BGHINAH (i.e. ce que dieu veut, nous le voulons), MA CAHAA ALLAH (i.e. ce que dieu veut), INCHAALLAH (si dieu le veut…) |
| | Modération par le collectivisme | discussion (échange) avec le persécuteur, avec la hiérarchie, avec les amis, avec la famille, avec des collègues, intermédiation,… |
| | Modération par la religiosité | le coran dit *« ATIÖU OULI AL AMRI MINKOM »* (i.e., respectez vos responsables), « *INNA ALLAHA MAÄA ASSABIRINE* » (i.e. selon le coran : dieu est avec ceux qui savent être patients), « *LANE YOSSIBAKOM ILLA* |

*MAKABA ALLAHO LAKOM* » (i.e. selon le coran : il ne vous arrivera que ce que dieu a déjà écrit dans votre destin), « *MA CHAA ALLAH !* » (i.e. selon le coran : ce que dieu a voulu !), « *MAASSABATKOM MOSSIBATONE ILLA BI IDNI ALLAH* » (i.e. selon le coran : il ne vous arrivera de malheureux, que par la volonté de dieu),« *LA TAFRAHOU BI MA ATAKOM WA LA TAKRAHOU ÂAMMA FATAKOM* » (i.e. ne soyez pas heureux de ce qui vous arrive et ne vous attristez pas de ce que vous perdez), prière, contemplation,…

Source : auteurs

**Remarque4 :** Dans le cadre de cette démarche qualitative, les questions laissent généralement libre cours à la personne de s'exprimer, sans l'interrompre. En revanche, si la personne trouve des difficultés à s'exprimer ou trouve difficilement ses mots, nous l'aidons à dépasser la difficulté, en lui proposant des pistes d'expression ou de réflexion. Les mots et les expressions clés sont notés, au fur à côté des catégories du champ sémantique correspondant. L'échange dure en moyenne 40 minutes, entre 20 minutes et une heure. Par ailleurs, aucun répondant n'a accepté d'être enregistré par magnétophone. Il fallait donc user d'une écoute active, d'une prise de notes rapide et efficace et d'une veille sur l'exhortation de la production du répondant.

Pour des considérations éthiques, nous avons œuvré à remplacer les noms des personnes par des lettres, pour respecter le principe de l'anonymat, déclaré de notre part tout en amont du processus d'investigation, comme engagement exigé par la responsable de l'IRP de l'institution. Il a été de même pour le nom de l'établissement, condition *sine qua non*, posée par la responsable, tout en amont.

Notre exhortation de l'expression tenait toujours à rappeler au répondant de s'exprimer par rapport à sa culture. Les relances étaient du genre : d'accord !! Très bien ! Ok, et alors !? Que voulez-vous dire par là ? Qu'entendez-vous par… ?...Pourquoi ?...etc.

Le corpus issu de cette production a été traité par le logiciel d'analyse qualitative NVivo 2.0, pour en dégager les champs sémantiques, par un codage émergeant (Belmondo, 2002).

## III. Résultats

### *III.1. Corrélation entre agissements et déterminants organisationnels*

Parmi les 30 répondants, 12 se perçoivent être sujets au HMT, à des niveaux plus ou moins importants, soit 40%. La moitié parmi ces derniers (06) se perçoivent touchés par ce malaise, dans le respect intégral de la définition donnée par Leymann (i.e. fréquence au moins une fois par semaine et durée d'au moins six mois) (op.cit.).

Les premiers résultats de cette étude ont été traités par SPSS 22.0. La matrice des corrélations (coefficients de Pearson) entre variables dépendantes (agissements du HMT) et valeurs indépendantes (antécédents organisationnels) montre une corrélation significative, puisque l'ensemble des variables sont concomitantes. Les quatre hypothèses *H1*, *H2*, *H3 et H4* sont donc toutes vérifiées à ce niveau. Autrement dit, l'organisation du travail, les conditions de travail, les ressources de l'emploi et les relations sociales ont une influence significative sur le HMT, à des degrés différents. En particulier, les tensions avec le public et le sentiment de l'iniquité au travail influencent positivement, de manière très significative les cinq catégories de variables du HMT. En plus, une relative flexibilité du temps de travail et un certain degré d'autonomie et de créativité (vs monotonie) au travail contribuent à réduire les cinq catégories de variables du HMT. En revanche, la perception des TS sous un angle négatif de leurs ressources d'emploi (humaines, informationnelles et cognitives) est en corrélation assez significative avec les trois catégories de variables du HMT : ($O.R$ = 1,02, $p$ <0,01 ; $O.R$ = 0,08, $p$ < 0,01 ; $O.R$ = 0,09, $p$ < 0,01).La durée et les horaires individualisés influencent positivement, mais de manière assez faible les atteintes dégradantes ($O.R$ =1,04, $p$ < 0,05).

Les relations sociales (soutien du supérieur, soutien des collègues) sont négativement corrélés aux 3 catégories de HMT. En effet, les *Odds Ratios* associés à ces variables sont significatifs, tandis que le contrôle hiérarchique est positivement corrélé au HMT.

Nos hypothèses H1, H2, H3 et H4 sont donc des hypothèses valides. Elles seront revisitées de manière approfondie, lors d'une prochaine étude sur un échantillon plus large.

## *III.2. Résultats de l'étude qualitative*

*III .2.1. Tableau de synthèse sous NVivo*

Nous présentons au tableau3 uniquement les catégories préexistant à l'analyse (codage d'*a priori*), en tant que catégories principales et secondaires. Toutefois, comme nous l'avions cité ci-dessus et présenté au tableau2, nous avons pris en considération les expressions, les mots et l'ensemble des idiomes issus de l'émergence des quatre productions initiales des répondants, en tant que « concepts » similaires aux catégories et aux sous-catégories correspondantes.

Les variables qualitatives sont présentées dans le tableau3. **Tableau3 : Résultats de l'analyse des discours, sous exploitation de NVivo**

| Concepts (Catégories secondaires et sous-catégories) | Récurrence | Nombre de répondants | Pourcentage pondéré (%) |
|---|---|---|---|
| **Propension culturelle** | **213** | **12** | **49** |
| Acceptation de l'incertitude | 57 | 9 | 13,13 |
| Contrôle de l'incertitude | 5 | 3 | 01,15 |
| Collectivisme | 35 | 10 | 08,84 |
| Individualisme | 4 | 2 | 01,15 |
| Forte religiosité | 112 | 12 | 30,41 |
| Faible religiosité | - | - | - |
| **Modération du HMT par la culture** | **221** | **12** | **51** |
| Forte modération par l'acceptation de l'incertitude | 41 | 9 | 09,44 |
| Faible modération par le contrôle de l'incertitude | 3 | 2 | 0,69 |
| Forte modération par le collectivisme | 34 | 8 | 07,83 |
| Faible modération par l'individualisme | 11 | 2 | 02,53 |
| Forte modération par la religiosité | 132 | 12 | 30,42 |
| Faible modération par la religiosité | - | - | |
| TOTAL GENERAL | 434 | 12 | **100** |

Source : auteurs

*III .2.2. Propension culturelle*

Le discours des TS entretenus dans le cadre de cette étude laisse entrevoir que les confirmations faites par les auteurs (Hofstede, 1980, 1991 ; Balambo, 2012, 2013 ; Benabdeljlil, 2007) sont valides, pour la majorité des personnes entretenues.

- 09 répondants sur 12 (soit 75%) composent avec l'incertitude, alors que les 25% restants ont la propension à la contrôler.
- 10 répondants sur 12 (soit 83%) seraient collectivistes, contre les 17% autres, individualistes.
- 100% des personnes (toutes victimes du HMT) ont la propension à la religiosité. Qu'elles soient pratiquantes de la religion ou pas, ces personnes ont un registre chargé de messages religieux et de croyances en un monde parallèle, donnant l'impression d'un certain déterminisme, voire d'un certain fatalisme par rapport à la croyance au destin.

Leurs messages, non sans amertume, mais avec beaucoup de résilience et d'endurance, expriment des souffrances latentes, cumulées sur les plans personnel et professionnel.

*III .2.3. Modération du HMT par la culture*

Modération par l'acceptation (vs contrôle) de l'incertitude

L'analyse des sous-catégories issues des discours des répondants permet de constater que les 9 personnes (soit 75%), ayant la propension à accepter (composer avec) l'incertitude, justifient d'une relative modération des conséquences du HMT sur leur santé.

Ces personnes semblent « supporter » leur réalité, même si elles n'en sont pas satisfaites.

- A la question « Êtes-vous satisfait(e) de votre travail ? », les réponses obtenues sont :

B, D, E, F, G : « *Nous ne sommes pas heureux au travail, mais nous sommes contents ! C'est dieu qui a choisi cette vie pour nous,… lui seul sait pourquoi (…)* ».
A, D, E, G et I : « *[…] Le travail ?... C'est le pain des enfants (…)* »
C, H et J : « *[…] Ce travail ou un autre, … nous ne mourrons pas de faim. C'est dieu qui nous fournit le RIZK (i.e. les moyens de subsistance* ».
- A la question « Craignez-vous la perte de votre poste ou de votre emploi un jour ? », les répondants A, B, C, D, E, F, H, I et J réitèrent le même adage marocain : « *Que dieu préserve juste la santé et la sécurité, tout le reste est accessoire* »[11]
A, B, C, D, E, F et H: « *MARHBA BI AMR ALLAH. AL MAKTOUB MA ÄALIH HROUB* » (i.e. *Que la décision de dieu soit la bienvenue. Ce qui est déjà écrit ne pourra être fuit)*
« *ÄASSA AN TAKRAHOUNA AMRANE WA HOUA KHAYRONE LAKOM* » (i.e. *peut être que vous détestez quelque chose, alors qu'elle serait mieux pour vous)*,
« *ALLI BGHA ALLAH BGHINAH* » (i.e. *ce que dieu veut, nous le voulons*),
« *MA CHAHAA ALLAH* » (i.e. *ce que dieu veut, il le fera*).
A, E, F et H (tous des hommes): « *ARRAJEL KI ALFASS, FINE MA MCHA YAHHFAR* » (i.e. *L'homme est comme un marteau, là où on l'emmène, il creusera).*
C'est pour ainsi dire que ces personnes seraient relativement prêtes à affronter les mauvaises circonstances, serait-ce même leur licenciement. La propension à accepter l'incertitude donne vraisemblablement aux TS victimes du HMT une seconde énergie, les préparant à un plan B de la vie. Cette composante de la culture est en lien inéluctable avec la religiosité, qui incite à croire au destin et non à maître de son propre destin.
En conclusion, les victimes du HMT qui ont la propension à tolérer l'incertitude trouvent leur HMT relativement modéré que celles qui ont une aversion pour l'incertitude.
L'analyse des discours produits par les victimes du HMT qui ont la propension à accepter (tolérer et composer avec) l'incertitude confirme notre hypothèse 5, à savoir :

*« Les TS, qui composent avec l'incertitude (i.e. n'en ont pas de contrôle), bénéficient d'une relative modération des HMT sur leur santé ».*

<u>Modération par le collectivisme (vs l'individualisme)</u>
08 répondants sur 10 sont affichés dans cette étude comme « collectivistes » et 02 comme « individualistes », les deux autres n'ont pas été identifiées. Les réitérations des valeurs relatives à cette dimension de sociabilité et d'intérêt pour le groupe, étaient de 34, avec 6,1% de l'ensemble des concepts retenus (434), ce qui est relativement important.
A la question « comment vivez-vous avec ce malaise (le HMT) ? Avez-vous des personnes avec qui partager ces soucis ?», le discours de la plupart des répondants, teinté de messages religieux, finit toujours par exhorter le soutien des groupes d'appartenance. L'expression suivante, constituant à notre connaissance, un adage marocain, est revenue six fois dans les discours : « *LAH LA IKHTTINA LASSHAB WA LAHBAB* » (i.e. *Que ne nous prive guère des relatives, et des amis*). Cette expression idiomatique montre, qu'à travers leurs réseaux de relations, les victimes du HMT parviennent toujours à ressentir une relative modération de leur malaise, en s'appuyant sur leurs relations sociales. Ils profitent de leur réseau social, qui les aide à comprendre et à dépasser les situations circonstancielles difficiles (Lazarus et al., 1984).
Les personnes collectivistes pensent « groupes », « familles », « réseaux sociaux »,…
En pratique, ces personnes sont sociables, voire extraverties et favorisent l'échange et le partage avec leurs groupes d'appartenance. Voici un modèle de discours que nous retenons à l'égard des questions posées au sujet de la dimension « collectivisme » :

F : « *[…] LAH LA YKHATTINA AHBAB, ALLI MA ÂANDOU SIDOU ÂNDOU LALLAH* » (i.e. *Que dieu nous préserve nos relatives. Celui qui n'a pas son « monsieur » a sa « dame »* ». Cet aperçu semble informer sur la culture « collectiviste » des répondants, signifiant qu'ils sont

[11] Cette expression, ainsi que celles citées en arabe marocain dans ce travail, constituent des adages courants au Maroc.

largement assurés de leurs soutiens sociaux. Le lien avec le collectif semble donc inéluctable, par rapport à la position du répondant (Cohen et al., 1985). Notre hypothèse 6, à savoir que :

« *les TS, ayant la propension au collectivisme, bénéficient d'une relative modération du HMT sur leur santé* » est valide. Nous l'expérimenterons dans le cadre d'un échantillon élargi.

Modération par la religiosité L'ensemble des répondants sont inéluctablement et inconditionnellement orientés « religiosité ». Aucun discours ni aucun répondant ne semblent manquer de faire allusion au côté religieux, ne serait-ce que le mot *ALLAH* (i.e. dieu).

Les questions posées au sujet de la variable « modération par la dimension religiosité » sont généralement les suivantes : Comment vivez-vous avec le HMT ? Arrivez-vous à le supporter et à le gérer cette souffrance ? Comment ? Pourriez-vous résister longtemps aux agissements, s'ils continuent ? Comment ? Que conseilleriez-vous aux personnes qui souffrent du HMT ?

Pour la totalité des répondants (les 12 victimes du HMT), l'effet modérateur de la religiosité sur le HMT est vraisemblable, d'après le discours. Les idiomes largement réitérés par les répondants comportent des messages de résilience et d'endurance, qui montrent leur volonté de véhiculer leur « solidité » envers les émotions négatives qu'infère le HMT.

Les appuis et références incontournables des répondants sont sans équivoque le coran et le *HADITH* (i.e. paroles) du prophète. Tous les répondants sont d'office de foi musulmane, au point, où il serait indécent de leur demander s'ils le sont. Nous en concluons que notre hypothèse H7, à savoir que :

*« Les TS, qui ont la propension à une forte religiosité, bénéficient d'une relative modération des HMT sur leur santé »* est valide.

## IV. Discussion

Notre investigation dans le cadre de ce travail exploratoire s'est appuyée sur l'attribution d'un questionnaire, puis la réalisation d'entretiens semi-directifs avec 30 TS.-L'analyse du contexte des TS marocains permet de prendre connaissance de certaines spécificités. La première est sans doute la constatation de conditions de travail particulièrement difficiles de ce secteur d'activité. L'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et les ressources de l'emploi présentent toutes des carences notables, qui contribuent à créer un climat de travail favorisant le développement du HMT.

Cette ambiance que vivent les salariés serait à l'origine de multiples formes de conflits qui émergent, se développement et dégénèrent en harcèlement psychologique au sein des collectifs de travail. Dès lors, les jeux de pouvoir prennent le dessus et s'imposent sur la scène, déclenchant intrigues et coups bas, qui se manifestent souvent de manière malicieuse et sournoise par les « malins, invincibles » de l'organisation…Les plus vulnérables parmi les salariés se retrouvent facilement « otages » du HMT et en souffrent, sans pouvoir en parler, ni savoir comment le faire, en l'absence d'une définition juridique et de tout cadre légal[12], qui leur permettraient d'agir ou à l'organisation de contourner ce fléau.

Parmi les 30 TS qui ont répondu à nos questions, 12 sont touchés par le HMT (soit 40%), à des degrés plus ou moins importants. L'étude quantitative (sous SPSS) a permis de mettre en avant une corrélation positive très significative entre l'ensemble des catégories du HMT et l'ensemble des déterminants organisationnels. Pour ainsi dire que l'organisation serait vraisemblablement à la source de la création et du développement du HMT. A ce niveau, nos résultats confirment les travaux de recherche liés au HMT (Leymann, 1996 ; Einarsen et al., 2003, 2009 ; Jennifer et al., 2003 ; Notelaers et al., 2010 ; Baron & Neuman, 1996 ; Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994; Zapf, 1999; Matthiesen et al., 2010; Bouville et al., 2012, Zaitseva & Chaudat, 2016). Par ailleurs, alors que « dans la plupart des études concernant le HMT, environ un tiers des hommes en sont victimes contre deux tiers des femmes » (Zapf et al., 2003,

[12] Les Risques psychosociaux (comprenant entre autre stress, burnout, harcèlement moral, …) demeurent à ce jour non définis par la législation marocaine.

cité par Einarsen, 2006, p.31), notre étude exploratoire montre que le genre n'est pratiquement pas concerné, si on considère la répartition de l'échantillon testé entre les deux sexes (60% femmes ; 40% hommes). Côté harceleurs, notre recherche dévoile -toute proportion gardée- que les harceleurs sont plutôt des hommes et non des femmes (04 hommes et 02 femmes). Le HMT provient aussi bien du management (04) que des collègues (02). Concernant l'âge, les deux tranches les plus extrêmes des TS questionnés (26-30 et 56-60 ans) n'ont pas révélé de souffrance à l'égard du HMT. Ceci est probablement dû à leur faible effectif représenté dans l'étude (02 dans chaque tranche). Cependant, la population intermédiaire des jeunes (36-40 ans) semble la plus touchée par le HMT, si on considère sa représentation dans l'échantillon. En effet, alors que cette population représente un effectif de 16 sur 30 individus questionnés (soit près de 53%), le nombre de TS victimes du HMT est égal à 11, soit près de 92%, dont 07 femmes et 4 hommes. Enfin, plusieurs déterminants du HMT s'avèrent particulièrement présents chez les TS, corroborant en partie les travaux de Zaitseva & Chaudat, 2016) : les tensions avec le public, la carence au niveau de l'équité au travail, le manque de soutien, aussi bien du management que des collègues, la carence au niveau du contrôle hiérarchique et la carence au niveau des moyens de travail sont assez retentissants. L'insuffisance d'autonomie et le manque de créativité dans le travail semblent également s'imposer sur la perception des TS, comme déterminant inférant le HMT, à un degré moins retentissant. Ces déterminants se présentent ainsi comme des leviers incontournables sur lesquels l'employeur doit s'interroger.

Par ailleurs, l'étude qualitative a permis de constater l'influence modératrice des trois dimensions culturelles investiguées, à savoir que les valeurs culturelles éprouvées contribuent notablement à stimuler l'endurance et la résilience des victimes du HMT, leur donnant vraisemblablement une poussée d'énergie. Un sur-engagement et une sur-motivation de cette population, souvent amplifiés par une communication managériale (et sociale) exagérément orientée sur les valeurs du métier, les placent dans des conditions de HMT. Les TS semblent accepter leur sort et composer avec leur réalité, même si elles en souffrent. En particulier, la propension à l'acceptation (vs contrôle) de l'incertitude par ces personnes, qui est en rapport inéluctable avec la dimension « religiosité » et agissant dans le même sens qu'elle, semble les prédisposer à accepter inconditionnellement leur sort,… serait-ce même le licenciement, puisque selon leurs convictions (du moins déclarées), rien ne doit faire peur, comme l'affirme H : « *[…] nous ne devons craindre qu'ALLAH, mais personne, ni rien d'autre sur cette planète. Sachez que si une personne vous donne un bien, c'est dieu qui vous l'a donné ! La personne est remerciée… En revanche, si une personne vous prive d'un bien, c'est dieu qui vous en a privé ! La personne est excusée*» (…).
Les valeurs culturelles des TS marocains, ancrées de religiosité et d'affectivité, alimentent largement leur résilience en face du HMT. Ces valeurs « latentes, irrationnelles et émotives », mais tout de même « factuelles », rimeraient avec « système de croyances », marqué par un cadre idéologique archétypique, retentissant depuis bien des siècles.

Nous avons souhaité poser la question suivante, « à la marge » de notre investigation, dans le but de stimuler davantage la révélation du répondant J:
- Je vais vous demander d'imaginer un scénario au niveau du travail, qui pourrait conduire un salarié au suicide. Est-ce qu'il y'en un qui vous vient à l'esprit ?
Le salarié ricane un petit coup, puis se lance : Suicide …? Ce serait un fou ! Rien au monde ne mérite de se lamenter ou se blâmer ! …Mais de là à se suicider… ! Je ne pense pas qu'un homme « normal » puisse le faire, que ce soit à cause du travail ou d'autre chose! (…).
En effet, les suicides qui surviennent au Maroc sont assez importants, comparés à ceux des autres pays arabes. « *[…] mais il n'est pas fait allusion aux questions importantes liées à la remise en cause de la nature du travail, du manque de respect, du burnout..* »[13]

[13] Par Khalid Mesfioui, « Taux de suicide: le Maroc en tête de liste à l'échelle arabe », in Le 360, le 07/09/2017.
En ligne : http://fr.le360.ma/societe/taux-de-suicide-le-maroc-en-tete-de-liste-a-lechelle-arabe-134157

## Conclusion

*Contributions de la recherche*

Notre investigation, réalisée auprès d'un public de 30 TS marocains, avait pour ambition de tester un modèle conceptuel d'analyse de la relation entre antécédents organisationnels, HMT et influence de trois dimensions culturelles. Nous avons essayé de tester sept hypothèses relatives à des relations « latentes », plus ou moins complexes, afin d'éprouver leur robustesse, en vue de les appliquer sur un large échantillon, au cours d'une prochaine recherche.

Un apport important de ce travail est la mise en exergue de l'influence de certaines valeurs culturelles dans la modération du HMT. Cette perspective de travail laisse entrevoir que le cadre d'analyse proposée par Hofstede (1991 ; 2001) devrait désormais intégrer à notre modèle conceptuel, de manière plus approfondie et par rapport à l'ensemble des dimensions culturelles.

*Limites de la recherche*

La principale limite de notre recherche reste la taille de l'échantillon qui s'avère très faible pour tirer des conclusions générales, par rapport à nos deux approches couplées dans cette étude.

Ce travail doit faire l'objet d'une expérimentation sur un échantillon plus large.

Si on considère que nos hypothèses demeurent valides, elles ne sont pas totalement vérifiées par nos analyses sous SPSS et sont peu appropriées aux analyses sous NVivo, puisque ce logiciel n'est pas adapté à l'étude des effets modérateurs.

C'est donc par une démarche mixte, sur un échantillon élargi, exploitant des logiciels spécifiques (SPSS et AMOS) que notre prochaine étude sera menée.

*Perspectives de recherche et de développement au Maroc*

Le HMT étant pratiquement méconnu au Maroc, notamment à cause d'une absence de reconnaissance juridique, ce premier travail pourrait représenter une première incitation, adressée à différents acteurs, pouvant agir sur ce fléau. D'abord à l'employeur et au management, pour qu'ils repensent les conditions de travail et les relations sociales, dans le but de mettre en valeur le cadre du travail. Ensuite au législateur, pour qu'il mette en marche une définition juridique et un cadre légal du HMT au Maroc, en s'inspirant éventuellement de l'expérience de la France. Enfin, à la communauté scientifique, dans l'ensemble de ses composantes ; sociologique, économique, psychologique, managériale…, pour qu'elle se préoccupe de l'étude de ce phénomène, notamment en prenant en considération le contexte culturel, à travers l'étude des secteurs, autres que le travail social.

Cette étude devrait permettre à l'employeur et aux managers, de repenser l'organisation du travail, les conditions de travail, les ressources de l'emploi et les relations sociales, dans le but de promouvoir le bien-être des salariés et leur productivité, car même si l'entreprise ne fait pas toujours partie du problème, elle fait toujours partie des solutions (Lachman et al., 2010, p.7).

A titre indicatif, l'employeur marocain pourrait initier les chantiers suivants :

- la conception d'un document (unique), à l'instar du RPS-DU (obligatoire en France à partir d'un salarié), dans le but d'évaluer et de prévenir les RPS (dont le HMT fait partie intégrante) sur le lieu de travail.
- l'évolution vers une médecine de travail et une fonction RH dédiées, prenant en considération, de manière plus responsable, la santé (physique et mentale) des salariés, depuis leur recrutement jusqu'à leur départ en retraite et en contribuant à contrecarrer le HMT et toute autres formes de comportements déviants.
- le développement des compétences des managers et du personnel par le biais de la formation. En effet, il y aurait un lien vraisemblable entre les comportements et les compétences du manager et la santé mentale des collaborateurs (Robertson et al., 2009 ; Donaldson-Feilder et al., 2009 ; Quick et al., 2007). A côté de la responsabilité qui lui incombe dans la promotion de conditions de travail sereines, tout manager se doit de développer ses propres compétences et celles de ses collaborateurs.

Dans le même ordre d'idées, les données de cette étude pourraient être l'occasion pour le législateur marocain d'engager une réflexion, aboutissant à la conception d'un cadre juridique,

permettant de promouvoir la protection des salariés, notamment, en contrecarrant le HMT et toute autre forme de RPS (stress, violence interne ou externe). Le législateur marocain pourrait largement profiter des avancées réalisées par son prédécesseur français pour bâtir un cadre juridique légiférant les RPS en général et le HMT en particulier. A titre d'exemple, depuis la loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002, qui a inséré la notion de « harcèlement moral » dans le code du travail français, la législation de ce type de RPS, a permis d'éveiller les consciences. Par ailleurs, depuis une série d'arrêts en date du 28 février 2002, la Cour de cassation française rappelle régulièrement « qu'en vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat ». Elle nécessite que l'employeur assure une sécurité de la santé physique et mentale de ses travailleurs.

## Bibliographie


Akar, N.Y., Anafarta, N. & Sarvan, F. (2011), "Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study", vol.11 Number: 1.188, pp.179-191. [En ligne]: http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423876909.pdf

Alter, N. (2009), *Sociologie du monde du travail,* PUF, 2006.

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 sur les équipementiers automobiles marocains », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*. Aix-Marseille.

Bartlett, J.E. & Bartlett, M.E. (2011), "Workplace bullying: an integrative literature review". *Advances in Developing Human Resources*, 3(1):69-84. DOI: 10.1177/1523422311410651.[En ligne]: https://www.researchgate.net/publication/254074469_Workplace_Bullying_An_Integrative_Literature_Review

Beehr, T.A. & Newman, J. E. (1978), "Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model and literature review", *Personnel Psychology*, 31, 665-699.

Belmondo, C. (2002), « La création de connaissances dans les groupes de travail », *Thèse de doctorat*, Université Paris-IX Dauphine, 453 pages.

Berkowitz, L. (1989), "Frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation", *Psychological Bulletin*, vol. 106, n° 1, p. 59-73.

Bigi, M. (2016), « Reconnaissance et organisation du travail : perspectives françaises et européennes », *Gestion et management*, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM. [En ligne] : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01470434/document

Bosch, G. (1999), "Working time: Tendencies and emerging issues" *International Labor Review*, 138, 151-150.

Bosche, M. (1984), « Corporate Culture : la culture sans histoire », *Culture d'Entreprise*, Revue Française de Gestion, Numéro Spécial octobre-novembre.

Bouville, G. & Campoy E. (2011), « Les déterminants organisationnels d'une GRH 'anti-bienveillante : le cas du harcèlement moral », *XXII° Congrès de* l'AGRH "Vers une GRH bienveillante ?", Marrakech, Maroc, 26/10/2011.

Bouville, G. &Campoy E. (2012). « Une approche organisationnelle du harcèlement moral », *@GRH,* 3, (n° 4), pp. 53-78. DOI 10.3917/grh.123.0053.

Brodsky, C.M. (1976). *The Harassed Worker,* Lexington Books, Toronto.

Chouanière, D. et al (2017), « Dépister les risques psychosociaux, des indicateurs pour vous guider », *Carsat-Cramif, INRS ; RP25 & Encontre, D. et al*. (CARSAT) ED 6012.

Clot, Y. & Gollac M. (2014), *Le Travail peut-il devenir supportable ?*, Armand Colin, Paris.

Cloutier, G. (2013), « Une étude sur la relation entre la culture organisationnelle et la violence au travail», *Mémoire, École de relations industrielles*, Faculté des Arts et des Sciences, Univ.de Montréal.

Cohen, S. & Wills, T.A. (1985), "Stress, Social Support and the buffering hypothesis", *American Psychological Association*. [En ligne]: http://www.psy.cmu.edu/~scohen/Cohen%20&%20Wills%201985%20Psy%20Bull.pdf

Coyle-Shapiro, J.-A.M. & Kessler, I. (2000), " Consequences of the psychological contract for the employment relationship" , *The London School for Economics*. [En ligne]: http://eprints.lse.ac.uk/829/1/JMS_2000.pdf

Cuyper, N.D., Baillien, E. & Witte, H.D. (2009), "Job insecurity, perceived employability and targets and perpetrators: experiences of workplace bullying", *Work & Stress*., 23(3): 206-222.

Daniellou, F. (1999). « The ergonomist is a worker? That is the (epistemological) question. In N. Marmaras(Ed.) », *Proceedings of the Symposium : Strengths & Weaknesses, Threats & Opportunites of Ergonomics in Front of 2000* (pp. 21-28)

Dejours, C. (2001), *Travail : usure mentale*, Bayard, Paris.

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.

Einarsen, S., Raknes, B.I. & Matthiesen, S.B. (1994a), "Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study", *The European Work and Organizational Psychologist*, *4*, 381–401.

Einarsen, S., Matthiesen, S.B. & Mikkelsen, E. (2000), "Short-and long-term effects of exposure to persistent aggression and bullying at work*", Annual Meeting of the Academy of Management*, Toronto.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C.L. (2003), "Bullying and Emotional Abuse in the Workplace International perspectives in research and practice", *Taylor & Francis*, London & New York. [En ligne]: https://www.google.com/search?ei=L6QCWoylH8n5aMaCp7gE&q=%28workplace%3A+International+perspectives+in+research+and+practice%29filetype%3Apdf&oq=%28workplace%3A+International+perspectives+in+research+and+practice%29filetype%3Apdf&gs_l=psy-ab.3...11908.26670.0.26953.56.34.0.0.0.0.502.4512.0j1j13j2j0j1.17.0....0...1.1.64.psy-ab..43.0.0....0.vzAqgG8oRUA

Einarsen, S. (2005), "The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience", *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7-3 | 2005. [En ligne]: http://journals.openedition.org/pistes/3156; DOI: 10.4000/pistes.3156.

Einarsen, S., Hoel, H. & Notelaers, G. (2009), "Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised", *Work & Stress An International Journal of Work, Health & Organizations*, 23:1, 24-44, DOI: 10.1080/02678370902815673.

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

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.

Escartín J., Zapf, D., Arrieta, C. & Rodríguez-Carbelleira, A. (2011), "Worker's perception of workplace bullying: A cross-cultural study", *European Journal of Work and Organizational Psychology. 2*, 178-250. DOI : 10.1080/13594320903395652.

Gagliardi, P. (1986), "The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework", *Organization Studies*, *7*(2), 117-134.

Gaudart, C. (2006), *Les âges au travail*. In L. Théry (Ed.), Le travail intenable (pp. 119-137), La Découverte, Paris.

Gaulejac (De), V. (2005b). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social,* Éditions du Seuil, Paris.

Gaulejac, (De) V. (2008). « Approche socioclinique de la souffrance au travail ». *Revue Internationale de Sociologie*, *18*(3), 433-441.

Giorgi, A. (2010). Phenomenology and the practice of science. Existential Analysis, 21(1), 3–22

Grenier, C. & Josserand, E. (1999), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus, in «Méthodes de recherche en management »», *ouv. coordonné* par R.A. Thiétart, Dunod, pp. 104-138.

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.

Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2011). "Role stressors and exposure to workplace bullying: causes and consequences of what and why?"*European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 610–630.

Hernandez, E.M. (2001), « De nouvelles règles pour entreprendre en Afrique », *Revue Française de Gestion*, Nov-Dec, p. 56-60.

Hirigoyen, M.-F. (1998), *Le Harcèlement Moral : La Violence Perverse Au Quotidien*, Pocket, Paris.

Hirigoyen, M.-F. (2001), *Malaise dans le travail : Harcèlement moral, démêler le vrai du faux*, Éditions Découverte et Syros, Paris.

Hoel, H. & Cary, C.L. (2000), "Destructive Conflict and Bullying at Work, Sponsored by the British Occupational" *Health Research Foundation* (BOHRF), Manchester School of Management (UMIST).
Hoel, H., Sheehan, M. J., Cooper, C.L., & Einarsen, S. (2010). "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*, CRC Press, pp. 129-148. London.
Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences : International differences in work related values,* Beverly Hills, CA: Sage Publications.
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. (1987), « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », Revue Française de Gestion, no 64, p. 10-21.
Hofstede, G. (1991), "Cultures and Organizations: Software of the Mind", *University Press,* Cambridge.
Hofstede, G. (1994), *Cultures and Organizations, Software of the Mind : Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, McGraw-Hill, London.
Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations,* (2nd ed.), Ca: Sage Publications, Thousand Oaks.
Hofstede, G. (2010), "The GLOBE debate : Back to relevance", *Journal of International Business Studies*, 41, 1339-46.
Homans, G.C. (1958), "Social Behavior as Exchange", *American Journal of Sociology*, Vol. 63, No. 6, Emile Durkheim-Georg Simmel, 1858- 1958 (May 1958), pp. 597-606 Published by: The University of Chicago Press Stable. [En ligne]: http://www.jstor.org/stable/2772990.
Homans, G.C. (1964), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, rev. Ed. New York, Brace, Jovanovich.
Iribarne, (D') P. (1989), *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, Paris.
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.
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.
Lapeyre, N. & Thebault, C. (2006), « Étude action sur la santé au travail. Les facteurs d'usure au travail chez les seniors et leurs effets selon le sexe. Un exemple dans le secteur hospitalier et l'industrie aéronautique», *Rapport final*. Artemisia. [En ligne] : http://www.id3.asso.fr/forumequal/pdd/senior/Etude_action_sur_la_Sante_au_travail.pdf
Lazarus, R. & Folkman, S. (1984), *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer Publishing Company, New York.
Leymann, H. (1990), "Mobbing and psychological terror at workplaces", *Violence and Victims*, *5, 119-126.*
Leymann, H. (1996), *"*The content and development of mobbing at work"*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 165-184.*
Loriol, M. (2011), « Sens et reconnaissance dans le travail *», ffhalshs*-00650279f. [En ligne] : https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00650279/document
Matthiesen, S.B. & Einarsen S. (2010), "Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences", *International Journal of Organization Theory and Behavior* 13(2):202-248. [En ligne]: http://pracademics.com/attachments/article/433/Article%204_Williams%20Symp%20Ar2_Matthiesen%20%20Einarsen.pdf
Memmi, S. & Sandret, N. (2016), "L'organisation du travail à l'épreuve des risques psychosociaux", *DARES*, INRS.
Niedhammer, I., David, S., Degioanni, S. et 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) The French version of the Leymann's questionnaire on workplace bullying : the Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT) », *RevEpidemiol Santé Publique, 2006, 54 : 245-262,* Masson, 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

Peters, T.J. & Waterman, R.H., (1983), Le prix de l'excellence, InterEditions, Paris.

Pimbert, et al. (2011), "Documents pour le Médecin de Travail, Atelier Causse », *INRS (*Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles). [En ligne]: www.dmt-prevention.fr

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.

Roquelaure, Y. (2017) L'organisation du travail et le management en question, Hygièneet Sécurité du Travail, 246, 22-28.

Saroglou, V., Delpierre, V. & Dernelle, R. (2004) "Values and religiosity : A meta-analysis of studies using Schwartz's model", *Personality and Individual Differences*, 37, 721-734.

Schwartz, S.H. & Huismans, S. (1995), "Value priorities and religiosity in four western religions", *Social Psychology Quarterly*, 58, 88-107.

Schwartz, S.H. & Sagiv, L. (1995), "Identifying culture specifics in the content and structure of values", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26, 92-116

Sheehan, M.J., Cooper, C.L. & Einarsen, S. (2010), "Organizational effects of workplace bullying". In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & Cooper, C.L. "Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory", *Research and practice*, CRC Press, pp. 129-148. London.

Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C.L. (2001), "Well-being and occupational health In the 21st workplace", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-509.

Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., O'Driscoll, M., et al. (2007). "Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction and turnover intentions with work–family conflict", *Personnel Psychology*, 60, 805–835.

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

Toulotte, S. (2016), « Le service social à l'épreuve de l'entreprise. Les formes contemporaines de l'exercice du métier », *Thèse de doctorat*, Université de Lorraine, Sciences Humaines et Sociales.

Vartia, M. (1996). "The sources of bullying–psychological work environment and organizational climate", *European journal of work and organizational psychology*, *5*(2), 203-214. DOI: 10.1080/13594329608414855.

Vartia, M. & Leka, S. (2011), *Interventions for the prevention and management of bullying at work*. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf& C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed., pp. 359–379) ».FL: CRC Press, Boca Raton.

Vézina, M, Chénard, C. & le groupe scientifique de l'INSPQ (2007), « Outil de caractérisation préliminaire d'un milieu de travail au regard de la santé psychologique au travail », *Institut national de santé publique de Québec*, Québec, 20 p.
[En ligne]: http://www.inspq.qc.ca/publications/notice.asp?E=petNumPublication=744)

Zaitseva, V. & Chaudat, P. (2016), « Les déterminants organisationnels du harcèlement moral: une analyse d'une revue actualisée de littérature», mars, n°84, Management et Avenir p 115-134

Zaitseva, V. & Chaudat, P. (2016), « Le harcèlement moral en milieu professionnel : le cas du service public hospitalier ukrainien », *thèse en sciences de gestion*.

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

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

Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. & Vartia, M. (2003), "Empirical findings on bullying in the workplace", In "Bullying and emotional abuse in the workplace" (S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper, pp 103-126, *Taylor & Frances*., London.

Zapf, D. & Einarsen, S. (2005), "Mobbing at Work: Escalated Conflicts in Organizations" In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive Work Behavior* DC: American Psychological Association (pp. 237-270), Washington.