

# DÉTERMINANTS ORGANISATIONNELS ET CONSÉQUENCES DU HARCÈLEMENT MORAL AU TRAVAIL (HMT) AU MAROC : UNE APPROCHE EXPLORATOIRE

Hamid Esserdi<sup>1</sup>, Pierre Chaudat<sup>2</sup>, Laurent Meriade<sup>3</sup>

## ➤ Résumé

L'expression « harcèlement moral » est née en 1998, sous la plume de la psychologue française Marie-France Hirigoyen, dans son ouvrage *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien* (Hirigoyen, 1998). Dans un second ouvrage, la psychologue définit ce phénomène 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, p7).

Ce phénomène, courant dans les lieux de travail, est rencontré par de nombreux salariés à l'échelle internationale (Bartlett & Bartlett, 2011). Le Maroc, pays arabo-musulman, en voie de développement, n'en serait pas épargné. En particulier, les travailleurs sociaux (TS) marocains, sur lesquels nous faisons porter nos analyses, sont aussi concernés par le harcèlement moral au travail (HMT), sous la pression sociale et économique de l'environnement et dans un contexte où ce phénomène est largement ignoré (ou omis) par le législateur, le management et la communauté scientifique.

A travers cette étude exploratoire, nous visons à mettre en avant les déterminants du HMT chez les TS marocains ainsi que leurs conséquences sur la santé et la performance des salariés. Nos premiers résultats mettent en évidence des caractéristiques du HMT particulièrement marquées, qui nous permettent de formuler plusieurs hypothèses de recherche que nous pourrions maintenant mobiliser lors de recherches futures, portant sur un échantillon de TS marocains plus étendu.

**Mots clés :** travailleurs sociaux, harcèlement moral, déterminants, santé, performance

## ➤ Abstract

The expression "*moral harassment*" was born in 1998, under the pen of the French psychologist Marie-France Hirigoyen, in her bestseller *Moral harassment. The perverse violence in everyday life* (Hirigoyen, 1998). In a second book, the psychologist defines this phenomenon as "[...] any abusive conduct (gesture, word, behavior, attitude ...) that undermines, by its repetition or systematization, the dignity or the psychic or physical integrity of a person, endangering the employment of that person or degrading the working climate" (Hirigoyen, 2001, p7). Personal translation.

This phenomenon, common in workplaces, is met by several employees worldwide (Bartlett & Bartlett, 2011). Morocco, an Arab-Muslim country, in the process of development, is not spared. In particular, Moroccan social workers (SW) suffer in silence from the moral harassment at work (MHW), under the social and economic pressure of the environment and in a context where this pernicious phenomenon is largely ignored (or omitted) by the legislator, the management and the scientific community.

Through this exploratory study, based on an objective approach, we aim to highlight the determinants of MHW at the Moroccan SW. Our first results emphasize some particularly marked characteristics of the MHW, which we propose to illuminate by elements inherent to the Moroccan context.

**Keywords:** social workers, moral harassment, determinants, health, performance.

---

<sup>1</sup> CLERMA, Université Clermont Auvergne – France ; courriel : [Hamid.ESSERDI@etu.uca.fr](mailto:Hamid.ESSERDI@etu.uca.fr) et [h.esserdi@gmail.com](mailto:h.esserdi@gmail.com)

<sup>2</sup> CLERMA, Université Clermont Auvergne – France ; courriel : [Pierre.CHAUDAT@uca.fr](mailto:Pierre.CHAUDAT@uca.fr)

<sup>3</sup> CLERMA, Université Clermont Auvergne – France ; courriel : [Laurent.MERIADE@uca.fr](mailto:Laurent.MERIADE@uca.fr)

## Introduction

Le phénomène de harcèlement moral au travail (HMT), est rencontré par de nombreux salariés à l'échelle internationale (Bartlett & Bartlett, 2011). Une des premières définitions du harcèlement moral est celle du psychologue suédois (Leymann, 1996) qui le désigne comme «une relation conflictuelle sur le lieu de travail se déroulant entre des personnes de différents niveaux hiérarchiques de façon répétitive pendant une période minimale de six mois, dont le but est une exclusion sociale et professionnelle de la victime». A la différence de Leymann, qui insiste sur le caractère conflictuel du harcèlement moral, Hirigoyen (2001), le définit comme « [...] toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de travail » (Hirigoyen, 2001, p. 13).

Le Maroc, pays arabo-musulman, en voie de développement, n'en serait pas épargné. Confrontés à la pression sociale et économique, les salariés peuvent subir des conditions difficiles au travail : charge de travail, monotonie, manque d'autonomie, manque de flexibilité du temps de travail, etc. Une ambiance où retentissent du stress, de la souffrance et d'autres formes de risques psychosociaux, générant de la frustration des salariés les plus vulnérables, les rendant agressifs à leur tour (Berkowitz, 1989 ; Einarsen et al., 2011 ; Bouville et al., 2012). La gravité des conséquences du harcèlement moral est décrite par plusieurs auteurs. Les individus régulièrement exposés aux attaques psychologiques rapportent plus souvent l'apparition des symptômes du stress, de fatigue mentale (Agervold, Mikkelsen, et Gemzøe, 2004) et des troubles du stress post-traumatique (Hansen et al., 2006). Une exposition au harcèlement moral se termine souvent par du burnout (Akremi, Guerrero, et Neveu, 2006), par des troubles psychosomatiques, par de l'anxiété et par de la dépression (Strandmark et Hallberg, 2007). Dans les cas les plus extrêmes le HMT peut aboutir au suicide (Leymann, 1996). Par ailleurs, des recherches ont montré que les victimes du HMT signalaient des niveaux de satisfaction au travail, très faibles (Quine, 2001). Dans ces situations, les absences pour maladie sont plus présentes (Zapf, Einarsen, Hoel, & Vartia, 2003 ; Aquino & Thau, 2009 ; O'Connell, Calvert et Watson, 2007 ; Tepper, 2000).

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous visons à répondre à la question suivante :

« Quels sont les déterminants organisationnels du HMT au Maroc et comment influencent-ils la santé et la performance des salariés ? ».

A partir d'une démarche exploratoire, nous visons à construire des hypothèses de recherche valides concernant les déterminants organisationnels du HMT et leurs conséquences sur la santé et la performance des salariés marocains.

Pour cela, nous étudions le cas des travailleurs sociaux (TS) marocains à partir d'un échantillon réduit en vue de tester la validité de plusieurs hypothèses relatives aux relations pouvant exister entre organisation du travail, le HMT et leurs conséquences sur la santé et la performance des salariés.

Les TS marocains sont en effet concernés par la problématique du HMT. Un sur-engagement et une sur-motivation de cette population, souvent amplifiés par une communication managériale exagérément orientée sur les valeurs du métier et la culture de l'organisation, les placent dans des conditions de HMT.

L'objectif méthodologique de ce travail est d'éprouver une approche répliquable par la suite sur un échantillon plus large de TS. Pour cela, dans un premier temps, nous proposons un modèle conceptuel en mesure de décrire les relations complexes pouvant exister entre organisation, HMT et santé et performance des salariés. Dans un deuxième temps, nous testons de manière statistique plusieurs hypothèses permettant de décrire cette relation, afin

d'analyser leurs aptitudes à être utilisées dans un futur travail, portant sur un échantillon définitif de TS.

Dans un troisième temps, nous discutons nos résultats exploratoires qui révèlent notamment le fort impact des variables culturelles sur l'intensité de cette relation.

## **1 Cadre théorique**

Plusieurs auteurs ont exprimé l'importance des facteurs organisationnels comme source de harcèlement moral (Einarsen et al, 2010, Bouville, Campoy, 2012, Zaitseva, 2016). Dans le cadre de notre recherche, nous avons souhaité regrouper les principaux déterminants organisationnels relatés dans la revue de littérature autour de quatre grandes variables indépendantes (Bouville, Campoy, 2012) : organisation du travail, conditions de travail, ressources de l'emploi et relations sociales.

### ***1.1 Les déterminants organisationnels du HMT***

#### **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 entraîner 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 consciemment ou inconsciemment ressentie 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, engendrant une ambiance d'agressivité et de bullying au milieu du travail (Zapf, 1996, 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*<sup>4</sup>, 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.

---

<sup>4</sup> Cette expérience marque la naissance de l'école des « Relations Humaines »

#### - *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, ...), décrite 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 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 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 :

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

2<sup>ème</sup> 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 Baillien, 2009a, 2009b ; Bué et al., 2008). *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., 2007, 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, 2003, 2011 ; Dejours, 2001 ; Baillien et al., 2009a ; Baillien et al., 2009b ; Lapeyre et al. ; Vézina et al., 2007, 2011).

### **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) Equité 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'égoïsme, 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 considérées comme des événements sporadiques, à cause d'un manque d'information statistique.

#### - *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.

« *[...] 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 relatés 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<sup>5</sup> 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.

---

<sup>5</sup> Risques psychosociaux

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 (1959, 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.

### **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), quand ils sont disponibles, 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, op.cit).

### **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*

Par le biais de leur modèle *exigences-contrôle-Soutien* (Johnson & Hall, 1988), les auteurs considèrent que le contrôle hiérarchique et le soutien social 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, par exemple en cas de harcèlement, le soutien social pourrait atténuer voire 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) » (cité par Cloutier, 2013, p.99).* Par ailleurs, Il est largement démontré en littérature que le supérieur hiérarchique qui s'attache à développer des relations solides et basées sur la confiance interpersonnelle permettrait de favoriser l'implication des personnes dans l'organisation (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000).

## ***I.2. Conséquences du HMT sur les victimes***

### **I.2.1. Conséquences du HMT sur la santé des victimes**

Un salarié sous l'emprise du HMT est confronté à des risques de santé (physique et mentale) et est susceptible de développer une psychopathologie (Tonso et al., 2016). Des études relatives aux conséquences du HMT sur les victimes montrent l'existence de liens entre l'exposition au HMT et des problèmes d'anxiété (Nolfe et al., 2007; Tuzunkan, 2018), de dépression (Figueiredo-Ferraz et al., 2015), d'inquiétude (Duffy et Sperry, 2007), de fatigue, nervosité, troubles du sommeil, migraines, troubles digestifs, lombalgies, stress post-traumatique, désillusion et réactivation des blessures passées (Hirigoyen, 1989 ; Zapf et Einarsen, 2005 ; Einarsen et al., 2011 ; Deveaud-Plédran, 2011).

Les coûts de la non-santé au niveau de la performance économique sont largement abordés par la littérature. « *Pour saisir les enjeux économiques de la santé au travail, il faut distinguer d'une part les éléments liés aux coûts de la non-santé et d'autre part la contribution potentielle du capital santé à la performance économique et sociale* ». (Soenen, 2017, cité par Bachelard, 2017, p.171).

De leur côté, les victimes perçoivent que les agissements du HMT ont des conséquences négatives sur leur santé. Les préjudices psychologiques peuvent engendrer de graves réactions émotionnelles chez les victimes, affectant leur santé, telles que la peur, l'anxiété, l'impuissance, la dépression et le choc (Mikkelsen et Einarsen, 2002a ; Matthiesen et al., 2004, 2010).

### **I.2.2. Conséquences du HMT sur la performance des victimes**

Il semble évident qu'une personne sous l'emprise du HMT ne pourrait continuer à être efficace dans son travail, sinon au moins de manière durable.

Les TS qui souffrent du HMT recourent souvent à des congés, plus ou moins longs, comme une première réponse de soulagement (Kivimäki, Elovainio et Vahtera, 2000 ; Suadicani et al., 2014 ; Asfaw, Chang et Ray, 2014).

La baisse du rendement (performance) des TS victimes du HMT se répercute donc directement sur leur contribution dans l'organisation. Des critères liés au HMT, tels que l'absentéisme, le turnover et la non-performance, sont largement abordés par la littérature (Hoel, Sheehan, Cooper & Einarsen, 2010). « *[...] Un absentéisme en augmentation ou largement supérieur à la moyenne nationale, est la plupart du temps, un indicateur de malaise social de l'entreprise* » (Chouanière, D. et al., 2017).

Dans un contexte de HMT, les attitudes évidentes des TS victimes sont la démotivation, le bas moral, la participation à un comportement de travail contre-productif et l'absentéisme (Akar et al., 2011). Une étude de Hoel et al. (2000) sur le bullying en UK a révélé que, lorsqu'une culture de travail est répressive, elle réduit l'estime de soi des employés et paralyse leur productivité (Hoel & Cooper, 2000 ; Schat, 2011).

Evidemment, comme le capital « humain » d'un salarié est incorporé en lui, il échappe à l'organisation dès que celui-ci s'en trouve absent physiquement ou mentalement (absent ou démotivé) : « *un salarié mécontent, malade, ou absent, ne produit rien et ce quelle que soit la valeur de son capital humain* » (Bachelard, 2017, p.174)

## 2 Hypothèses

### 2.1. Déterminants organisationnels du HMT des TS

Conformément à l'ensemble des travaux précités (§.I.2), les déterminants organisationnels favorisent le développement du HMT, dès qu'ils s'avèrent défaillants.

Les comportements de HMT manifestés par certains salariés seraient *a fortiori* l'aboutissement de dysfonctionnements organisationnels (Leymann, 1996 ; Baron & Neuman, 1996 ; Björkqvist, Österman, Hjelt & Bäck, 1994 ; Einarsen, Raknes, & Matthiesen, 1994 ; Vartia, 2003 ; Zapf, 1999 ; Matthiesen et al., 2010). Dans cette même perspective, nous postulons :

*Hypothèse H1* : « Les TS soumis à une mauvaise organisation du travail sont plus susceptibles d'être harcelés »

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

*Hypothèse H3* : « Les TS exposés à une carence des moyens (humains, informationnels ou cognitifs) sont plus susceptibles d'être harcelés »

*Hypothèse H4* : « Les TS exposés à une carence des relations sociales sont plus susceptibles d'être harcelés »

### 2.2. Conséquences du HMT sur la victime

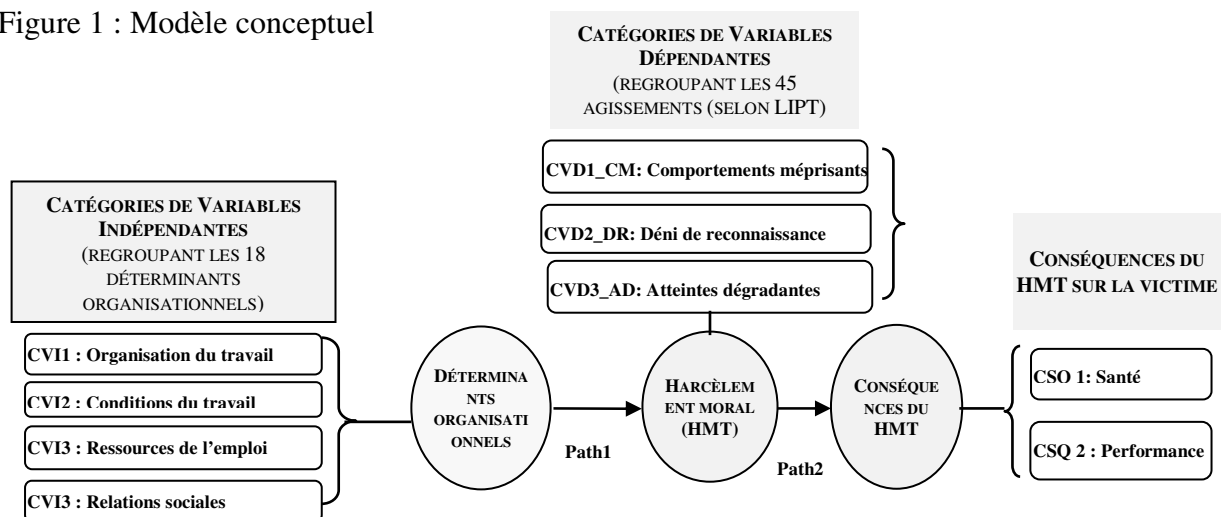
Les victimes du HMT considèrent que les agissements<sup>6</sup> ont des conséquences négatives sur leur santé. Les préjudices psychologiques de la part d'un persécuteur pourraient engendrer de graves réactions émotionnelles chez la victime, affectant sa santé (Mikkelsen et Einarsen, 2002a ; Matthiesen, 2000) et sa performance (Hoel et Cooper, 2000).

Conformément à l'ensemble des études précitées (§.I.3), nous posons les deux hypothèses suivantes :

*Hypothèse H5* : « Les TS vivant sous l'emprise du HMT sont soumis aux risques de santé ».

*Hypothèse H6* : « Les TS vivant sous l'emprise du HMT sont peu performants au travail ».

Figure 1 : Modèle conceptuel



Notre modèle conceptuel, mis à l'épreuve dans le cadre de cette étude exploratoire, est représenté dans la figure 1.

<sup>6</sup> Les 45 agissements (ou actes négatifs du HMT), tels qu'ils ont été exprimés par Heinz Leymann (Leymann, 1990).



Le logiciel exploité est PLS-SEM<sup>7</sup>, qui prend de plus en plus de place dans le cadre des études relatives au management (Fernandes, 2012).

### 3. Méthodologie

#### 3.1. Echantillon

Notre travail empirique exploitant le LIPT<sup>8</sup>, a été réalisé par intermittence entre juin 2018 et mars 2019. Il concerne 30 TS, questionnés de manière aléatoire. L'échantillon est composé de 80% d'employés, 13% de cadres intermédiaires et 7% environ de cadres supérieurs (Tableau1). Cette composition est assez conforme à la composition de la population mère.

Tableau 1 : Stratification de l'échantillon des travailleurs sociaux (Auteurs)

<b>Catégorie professionnelle</b>	Effectif des salariés	% des salariés
Cadre, Profession	2	6,7
Profession intermédiaire	4	13,3
Employé (e)	24	80
Total	30	100,0
<b>Ancienneté du salarié</b>	Effectif	% des salariés
2.1. Moins d'un an	-	-
2.2. Entre 1 et 5 ans	-	-
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	18	60
2.7. Au-delà et 26 ans	-	-
Total	30	100,0
<b>Tranche d'âge du salarié</b>	Effectif	% des salariés
3.1. < 20 ans	-	-
3.2. 21 à 25 ans	-	-
3.3. 26 à 30 ans	2	6,7
3.4. 31 à 35 ans	-	-
3.5. 36 à 40 ans	16	53,3
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
<b>Sexe</b>	Effectif	% des salariés
4.1. Homme	12	40
4.2. Femme	18	60
Total	30	100,0
<b>Statut de l'emploi</b>	Effectif	% des salariés
Intérimaire	7	23,3

<sup>7</sup>Spécialisé dans les modèles d'équations structurelles à variables latentes, PLS-SEM traite des données multivariées, dans le but d'y modéliser les structures de causalité latentes (réflectives). L'exploitation de ce logiciel s'avère adaptée aux sciences sociales et au management. Ce logiciel est moins exigeant dans ses conditions d'utilisation (pas de normalité, petits échantillons acceptés) et qui par ailleurs se trouve être plus adapté aux recherches exploratoires et prédictives, tout en étant rigoureux d'un point de vue statistique (Fernandes, 2012, Hair et al., 2011).

<sup>8</sup>Leymann Inventory of Psychological Terror

Fonctionnaire	23	76.7
Total	30	100,0
<b>Type de temps de travail</b>	Effectif	% des salariés
Temps complet	30	100
Système manquant	-	-
Total	30	100.0
<b>Niveau de scolarité</b>	Effectif	% des salariés
Bac + 3	4	13.3
Bac + 2	24	80
Niveau bac	2	6.7
Total	30	100.0
<b>Lieu de travail</b>	Effectif	% des salariés
Siège	8	33.3
Point de gestion (hors	22	66.7
Total	30	100.0

La taille de l'échantillon évidemment assez réduite concerne juste une étude exploratoire.

### **3.2. 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 PLS-SEM, pour mettre en avant les conséquences du HMT sur la santé et la performance des victimes (composantes latentes)

### **3.3. Variables étudiées**

#### *-Agissements du HMT*

Les 45 agissements sont regroupés dans les trois catégories de variables suivantes :

#### Comportements méprisants, regroupant 14 agissements :

- (1) Votre supérieur hiérarchique vous refuse la possibilité de vous exprimer
- (2) Vous êtes constamment interrompu(e) lorsque vous vous exprimez
- (3) D'autres personnes vous empêchent de vous exprimer
- (4) Regards ou gestes méprisants
- (5) On ignore votre présence en s'adressant exclusivement à d'autres
- (6) On ne vous adresse pas la parole
- (7) On ne veut pas être abordé par vous
- (8) On vous a mis à un poste de travail qui vous isole des autres
- (9) On vous ridiculise devant les autres
- (10) On interdit à vos collègues de vous parler
- (11) On fait comme si vous n'existiez pas
- (12) On s'adresse à vous seulement par écrit
- (13) On ne vous confie aucune tâche, vous n'avez pas de travail
- (14) On vous confie des tâches humiliantes

#### Catégorie2 : Déni de reconnaissance, regroupant 06 agissements

- (15) On met vos décisions en question
- (16) On juge votre travail de façon injuste et blessante
- (17) Critique permanente à propos de votre travail
- (18) On vous confie des tâches très inférieures à vos compétences
- (19) On vous confie des tâches sans intérêt
- (20) On vous donne sans cesse de nouvelles tâches

#### Catégorie3 : Atteintes dégradantes, regroupant 25 agissements

- (21) On crie après vous, on vous injurie à haute voix
- (22) Critique permanente à propos de votre vie privée

- (23) Harcèlement téléphonique
- (24) Menaces verbales
- (25) Menaces écrites
- (26) On vous soupçonne d'être psychiquement malade
- (27) On veut vous contraindre à un examen psychiatrique
- (28) On se moque d'un handicap que vous avez
- (29) On imite votre allure, votre voix et vos gestes, afin de vous ridiculiser
- (30) On attaque vos opinions politiques ou religieuses
- (31) On attaque ou on se moque de vos origines
- (32) Vous êtes obligé (e) de mener des travaux qui blessent votre conscience
- (33) On vous injurie dans des termes obscènes ou dégradants
- (34) On vous fait verbalement des allusions ou propositions sexuelles
- (35) On vous oblige à faire des tâches qui nuisent à votre santé
- (36) Malgré votre mauvaise santé, vous êtes obligé (e) de faire un travail nuisible à votre santé
- (37) On vous menace de violences corporelles
- (38) On utilise des violences légères contre vous, à titre d'avertissement
- (39) Vous êtes physiquement maltraité (e)
- (40) Quelqu'un vous occasionne des frais afin de vous nuire
- (41) Quelqu'un occasionne des dégâts à votre domicile ou sur votre lieu de travail
- (42) On en vient à des agressions sexuelles envers vous
- (43) On vous confie des tâches très supérieures à vos compétences
- (44) On dit du mal de vous dans votre dos
- (45) On propage des rumeurs fausses sur vous

D'autres items du questionnaire LIPT permettent d'élucider certains aspects importants, permettant au chercheur de relever avec une assez bonne précision, les éléments relatifs au contexte dans lequel se développe le HMT.

*- Déterminants organisationnels du HMT (variables indépendantes)*

Ils sont regroupés en 4 catégories de variables indépendantes.

- Organisation du travail, regroupant 07 déterminants
  - (1) Durée du travail
  - (2) Horaires individualisés
  - (3) Monotonie du travail
  - (4) Autonomie du travail
  - (5) Variété des compétences mobilisées
  - (6) Je suis obligé de me dépêcher dans mon travail
  - (7) Mon travail demande de travailler intensément (beaucoup de travail)
- Conditions du travail, regroupant 06 déterminants
  - (8) Tensions avec le public
  - (9) Agressions du public
  - (10) Postures douloureuses
  - (11) Nuisances thermiques
  - (12) Nuisances sonores
  - (13) Equité au travail
- Ressources (moyens) de l'emploi au travail, regroupant 03 déterminants
  - (14) Moyens humains
  - (15) Moyens informationnels
  - (16) Moyens cognitifs
- Relations sociales, regroupant 03 déterminants
  - (17) Le soutien hiérarchique
  - (18) Soutien des collègues
  - (19) Le contrôle hiérarchique

*-Conséquences du HMT sur les victimes*

Il s'agit ici de deux variables « santé » et « performance », traduisant les conséquences du HMT sur les victimes.

Compte tenu de l'inexistence dans la littérature d'outils universels d'évaluation scientifique des conséquences du HMT sur les victimes, nous retenons ces deux catégories de variables, largement évoquées par la littérature (Namie et al., 2000 ; Siwach, 2015). Elles font l'objet d'une mesure multi-items, sous une échelle de Likert, en 5 points (tout à fait d'accord / pas du tout d'accord, ou toujours / jamais). Chacune de ces 02 variables est représentée par 06 items.

### **3.4. Etapes de réalisation**

Notre recherche a été réalisée selon différentes étapes. Tout d'abord, une présentation générale du questionnaire aux répondants. Dans un deuxième temps, des entretiens et échanges ont eu lieu avec chacun des répondants. Cette étape a consisté à s'assurer de la pertinence des réponses, avec chacun des répondants, afin de garantir d'une part la compréhension des différents items, et d'autre part la cohérence de leur expression avec leur intention de communication. Dans une dernière étape il a été question de dépouiller les questionnaires et de traiter les résultats.

## **4. Résultats**

### **4.1. 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 se perçoivent touchés par ce malaise, dans le respect intégral de la définition donnée par Leymann (i.e. fréquence et durée) (*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 d'une carence d'équité au travail influencent positivement, de manière très significative les trois 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 trois 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, qui pourront être étudiées de manière approfondie dans une étude plus large.

### **4.2. Relations structurelles entre l'ensemble des variables**

Le traitement est effectué par le logiciel PLS-SEM.

-Validation des construits

Avant de tester notre modèle empirique, nous avons effectué des analyses factorielles exploratoires sur chaque variable de notre modèle. Nous avons ensuite vérifié la fiabilité interne de chaque dimension à l'aide de l'alpha de Cronbach. Cette étape nous a permis de nous assurer de la validité convergente et discriminante des construits utilisés dans le modèle. La fiabilité interne, la validité discriminante et la convergence des variables ont été examinées selon les critères suggérés par Fornell et Larcker (1981). La fiabilité composée de chaque construit est calculée. Les valeurs des Alphas de Cronbach excèdent 0,70 pour toutes les variables du modèle. De même, l'indice de fiabilité (Rhô de Jöreskog) relatif à l'ensemble des variables est jugé correct, puisqu'il dépasse le seuil de 0,7 recommandé dans la littérature. La variance moyenne partagée (A.V.E) de ces variables est supérieur à 0,5 (minimum requis pour la validité convergente). La variance moyenne partagée de chaque construit est supérieure au carré des corrélations entre ce construit et tous les autres construits de l'étude, confirmant ainsi la validité discriminante des variables du modèle. D'après ce qui précède, les mesures de chaque variable du modèle semblent être très appropriées.

#### -Evaluation de la qualité du modèle

Il n'existe pas d'indice qui permet de tester la qualité du modèle dans son ensemble, en utilisant l'approche PLS (logiciel Smart PLS, version 3.0).

Cependant, il existe trois types de validation dans la littérature permettant d'évaluer la qualité du modèle : le pouvoir explicatif du modèle de mesure, la qualité de chaque équation structurelle et la qualité d'ajustement du modèle de recherche.

Comme nous pouvons le remarquer, notre modèle structurel semble correspondre de manière très satisfaisante à nos données.

En effet, le pouvoir explicatif (R-deux et R-deux ajusté) de la performance de la victime est très satisfaisant (R-deux=72,09% et R-deux ajusté =71,7% ; avec une significativité très forte  $p=0,000$ ). De même, le pouvoir explicatif de la deuxième variable dépendante « la santé de la victime » est aussi très satisfaisant (R-deux=61,83% et R-deux ajusté=61,3% ; avec une significativité très forte  $p=0,000$ ).

D'après Tenenhaus et al. (2005), les indices de communalité issus de l'approche *blindfoldings* sous PLS<sup>9</sup> doivent être positifs. C'est le cas ici pour la majorité des variables.

En ce qui concerne la qualité d'ajustement global du modèle, un indice de Goodness of Fit (GoF)<sup>10</sup> est calculé. Le GoF du modèle interne est satisfaisant (67,38%) ; ce qui traduit une bonne qualité d'ajustement du modèle aux données.

#### -Test du modèle

Après avoir évalué la qualité du modèle structurel, il est nécessaire de déterminer les paramètres des relations causales (coefficients de régression). Chin (1998) recommande l'utilisation de la technique du *bootstrapping* (ré-échantillonnage) pour tester la significativité statistique de chaque coefficient (t-student).

Les coefficients estimés révèlent que la santé de la victime est influencée :

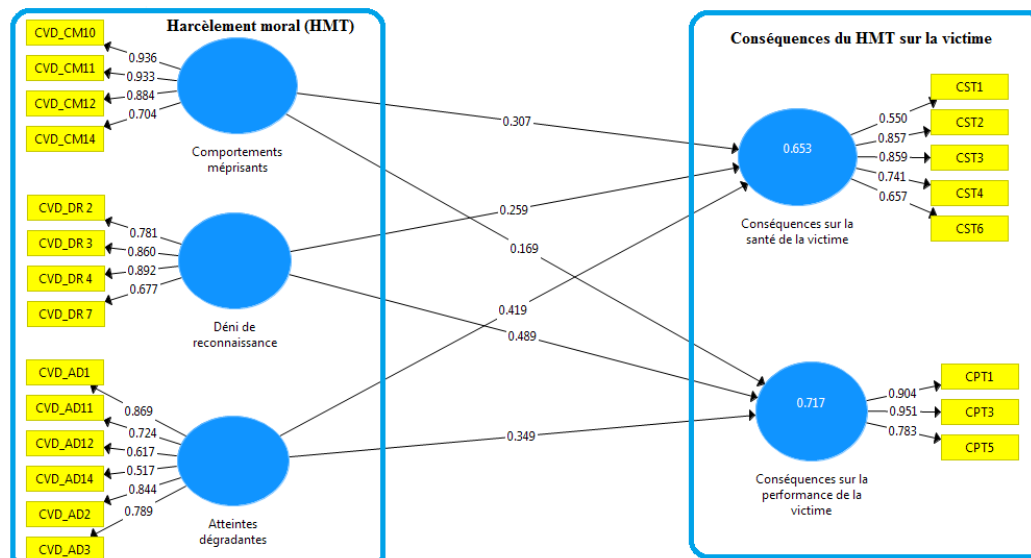
- positivement ( $\beta_{5a}=0,307$ ) par des comportements méprisants du travail au seuil de signification de 4,3%, confirmant partiellement l'hypothèse H5.
- positivement ( $\beta_{5b}=0,259$ ) par des dénis de reconnaissance du travail au seuil de signification de 16,1%, confirmant partiellement l'hypothèse H5.

Figure 2. Représentation du modèle structurel testé sous PLS-SEM

---

<sup>9</sup>L'exploitation de ce logiciel s'avère adaptée aux sciences sociales et au management, moins exigeante dans ses conditions d'utilisation (pas de normalité, petits échantillons acceptés), et qui par ailleurs, se trouve être plus adaptée aux recherches exploratoires et prédictives tout en étant rigoureuse d'un point de vue statistique (Fernandes, 2012, Hair et al., 2011).

<sup>10</sup>Le GoF est la moyenne géométrique de la communalité moyenne et du R<sup>2</sup> moyen. Sa valeur doit être supérieure à 0,30, seuil recommandé par Tenenhaus et al. (2005). PLS-SEM, spécialisé dans les modèles d'équations structurelles à variables latentes (SEM) traite des données multivariées, dans le but d'y modéliser les structures de causalité latentes (réflectives).



Légende : Path coefficient ( $\beta$ ) ; [R2]

- positivement ( $\beta_{5c}=0,349$ ) par des atteintes dégradantes du travail au seuil de signification de 7,4%, confirmant partiellement l'hypothèse H5.

Les résultats de ces trois sous-hypothèses nous permettent de considérer l'hypothèse H5 comme une conjecture valide et répliquable aux cours d'une future étude prolongeant ce premier travail exploratoire.

Les TS vivant sous l'emprise du HMT sont soumis aux risques de santé.

Il ressort aussi de notre analyse que la performance de la victime est influencée :

- positivement ( $\beta_{6b}=0,489$ ) par le déni de reconnaissance au travail au seuil de signification de 2,2%, confirmant partiellement l'hypothèse H6.
- positivement ( $\beta_{6c}=0,419$ ) par des atteintes dégradantes du travail au seuil de signification de 6,1%, confirmant partiellement l'hypothèse H6.
- positivement ( $\beta_{6a}=0,169$ ) par des comportements méprisants au travail au seuil de signification de 18,1%, infirmant la sous-hypothèse selon laquelle, des comportements méprisants entraîneraient de la sous-performance des TS. Ceci pourrait être dû à l'échantillon réduit ( $n=30$ ) de ce travail exploratoire. Nous réexaminerons cette sous-hypothèse sur un *big data*, même si elle n'infirmait pas l'hypothèse H6 dans sa globalité, puisqu'elle est soutenue par les deux autres sous-hypothèses.

Ces résultats permettent de faire de l'hypothèse H6, une hypothèse valide pour nos futurs travaux : Les TS vivant sous l'emprise du HMT sont peu performants au travail.

#### -Remarques sur le traitement des données

R1 : 05 items (figure2) ont été supprimés puisqu'ils ne respectent pas la condition ( $AFC \geq 0,7$ )<sup>11</sup>

R2 : Les informations ont été recodées, en supprimant les réponses aberrantes, dans le but de faciliter le traitement statistique des données.

R3 : A l'issue du test du seuil de significativité, sur les six relations structurelles (hypothèses) testées, quatre sont confirmées, une est infirmée et la sixième est relativement infirmée, en attendant son examen dans le cadre d'un large échantillon.

<sup>11</sup> Analyse factorielle confirmatoire

Tableau2. Les résultats des tests d'hypothèses de recherche

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
Déni de reconnaissance -> Conséquences sur la santé de la victime	0.259	0.311	0.185	1.403	0.161
Déni de reconnaissance -> Conséquences sur la performance de la victime	0.489	0.530	0.212	2.301	0.022
Comportements méprisants -> Conséquences sur la santé de la victime	0.307	0.286	0.151	2.028	0.043
Comportements méprisants -> Conséquences sur la performance de la victime	0.169	0.207	0.126	1.339	0.181
Atteintes dégradantes -> Conséquences sur la santé de la victime	0.419	0.468	0.223	1.880	0.061
Atteintes dégradantes -> Conséquences sur la performance de la victime	0.349	0.359	0.195	1.788	0.074

Source. Open Full Report (Smart PLS: 3.0)

## 5. Discussion

L'étude du HMT, dans le milieu du travail social au Maroc, montre que l'ensemble des déterminants organisationnels ont un impact majeur sur le développement de ce phénomène. Que ce soit en relation avec les dysfonctionnements liés à l'organisation du travail, aux conditions de travail, aux ressources de l'emploi ou aux relations sociales, la souffrance des TS, due aux agissements du HMT, a une corrélation forte avec ces déterminants. Nos résultats confirment les travaux de recherche liés au HMT. (Leymann, 1996 ; Bowling et Beehr, 2006 ; Einarsen et al., 2003, 2009 ; Jennifer et al., 2003 ; Notelaers et al., 2010 ; Baron & Neuman, 1996 ; Björkqvist, Österman, Hjelt & Bäck, 1994 ; Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994; Vartia, 2003; Zapf, 1999; Matthiesen et al., 2010; Bouville et al., 2012).

Ces études mettent en exergue les déterminants organisationnels en corrélation avec le HMT, dans une logique de causalité. Plus précisément, notre recherche exploratoire permet d'identifier trois comportements particulièrement présents chez les TS : le déni de considération, les atteintes dégradantes, et les comportements méprisants. 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, 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). La répartition des victimes du HMT selon le genre est pratiquement similaire à celle de l'échantillon : 05 hommes contre 7 femmes concernés par le HMT. Côté harceleurs, notre recherche exploratoire 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 (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 (humains, informationnels et cognitifs). 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.

## **Conclusion**

### *Contributions de la recherche*

A partir d'une première recherche exploratoire réalisée entre juin 2018 et mars 2019, auprès d'un public de 30 travailleurs sociaux marocains, notre travail avait pour ambition de tester un modèle conceptuel d'analyse de la relation entre organisation, HMT et conséquences sur les salariés. Pour cela, nous avons essayé, de tester certaines hypothèses relatives à cette relation afin d'éprouver leur robustesse, en vue de les appliquer sur un échantillon plus large au cours d'une recherche future.

Les résultats de notre travail permettent de retenir six hypothèses valides qui pourront être analysées sur un échantillon de TS plus important.

Par ailleurs, et c'est le second apport de ce travail, notre étude commence à mettre en évidence l'importance des variables culturelles dans la compréhension de la relation étudiée. Il conviendra dans de futures recherches, plus étendues, d'intégrer dans notre modèle conceptuel des variables culturelles pouvant permettre de mieux comprendre l'intensité de cette relation. La première analyse que nous avons effectuée ici est exploratoire mais elle laisse entrevoir que le cadre d'analyse proposée par Hofstede (1991 ; 2001) pourrait, dans l'avenir, permettre d'intégrer les dimensions culturelles marocaines dans notre modèle conceptuel. La littérature indique que les marocains sont majoritairement collectivistes (vs individualistes), enclins à la masculinité (vs féminité) et à la grande distance hiérarchique (Hofstede, 1988, 1991; Balambo, 2011, 2012, 2013). De surcroit, les marocains acceptent, tolèrent et composent avec l'incertitude (Hofstede, 1988, 1991 ; Balambo, 2012, 2013 ; Allali, 2008 ; Nouiga, 2003 ; Benslimane, 2006 ; Larose, 2011 ; Alami et al., 2016 ; Benabdeljlil, 2007). Leur pensée est également marquée par la religiosité (Choi, 2009 ; Hill et Hood, 1999 ; Mc Daniel et Burnett, 1990 ; Hoge, 1972).

### *Limites de la recherche*

La principale limite de notre recherche reste la taille de l'échantillon qui s'avère faible pour tirer des conclusions générales. Ce travail n'est qu'une première étape vers un modèle conceptuel associant la variable culturelle et vers un échantillon de travailleurs bien plus important.

### *Perspectives de recherche et de développement au Maroc*

Le HMT étant pratiquement méconnu au Maroc, notamment à cause d'une absence d'une reconnaissance juridique, ce premier travail pourrait représenter une première incitation, adressée à différentes parties prenantes.

Cette étude devrait permettre à l'employeur et aux managers, à tous les niveaux de l'échelle hiérarchique, de repenser les facteurs organisationnels, notamment au niveau de l'organisation du travail, les conditions de travail, les ressources de l'emploi et les relations sociales, pour faciliter les conditions de travail des salariés relevant du secteur du travail social.

Cette recherche exploratoire pourrait encourager l'employeur marocain à initier la promotion des conditions de travail idoines, en particulier par :

- 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 sur le lieu de travail, dont le HMT fait partie intégrante.

- l'évolution vers une médecine de travail et une fonction RH dédiée, prenant en considération, de manière plus responsable, la santé physique et la santé 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 doivent 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

- Adams, J. S. (1963), « Toward an understanding of inequity ». *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965), "Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.)", *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Agervold M., Gemzøe E. (2004), "Relationships between Bullying, Psychosocial Work Environment and Individual Stress Reactions." *Work Stress* 18 (4): 336-51
- Agervold M. (2009), "The significance of organizational factors for the incidence of bullying", *Scandinavian Journal of Psychology*, vol. 50, n°3, p. 267-276.
- 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>
- Akremi A., Guerrero S., Neveu J.P. (2006), « Comportement organisationnel : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel ». De Boeck Supérieur.
- Alter N. (2009), *Sociologie du monde du travail*, PUF, 2006.
- Aquino K, Thau S. Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annu Rev Psychol*. 2009; 60:717-41. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163703
- Ayoko O. B., Callan V. J. & Hartel, C. E. J. (2003). « Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviours ». *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 4, 283-301.
- Baillien E. & De Witte H. (2009), « Why is organizational change related to workplace bullying : Role conflict and job insecurity as mediators ». *Economic and Industrial Democracy*, 30, 348-371.
- Baillien E., Neyens I., De Witte H. & De Cuyper N. (2009), « A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model », *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 19, 1-16.
- 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](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.

- 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. Français. <NNT : 2016CNAM1056>. <tel-01470434>.  
[En ligne] : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01470434/document>
- Björkqvist K., Österman K. & Hjelt-Bäck M. (1994), « Aggression among university employees", *Aggressive Behavior*, 20, 173–184.
- Bosch G. (1999), « Working time: Tendencies and emerging issues ». *International Labor Review*, 138, 151-150.
- Bouville, G. (2009), « L'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme. Analyse quantitative et étude de cas ». *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Rennes 1.
- Bouville G. & Campoy E. (2011), « Les déterminants organisationnels d'une GRH 'anti-bienveillante': le cas du harcèlement moral », *XXII<sup>o</sup> 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.
- Bowling N.A. & Beehr T.A. (2006), "Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n°5, p. 998-1012.
- Chanlat, J.-F. (1999), « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail. L'homme à l'échine pliée, Réflexions sur le stress professionnel », *Collection Sociologie Clinique*, Ingrid Brunstein (dir.), Desclée de Brouwer, Paris.
- Chouanière, D. et al (2017), Dépister les risques psychosociaux, des indicateurs pour vous guider, *Carsat-Cramif, INRS ; RP25 & Rencontre, 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, Université de Montréal.
- Cobb S. (2000) « Social support as a moderator of life stress », *Psychosom. Med.* 38:300-14, 1976. *Brown University*, Providence RH.
- Coyne I. Seigne E. & Randall P. (2000), "Predicting workplace victim status from personality». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 335–349.
- 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](http://eprints.lse.ac.uk/829/1/JMS_2000.pdf)
- Cuyper N.D. & E. Baillien & Witte H.D. (2009), "Job insecurity, perceived employability and targets and perpetrators: experiences of workplace bullying". *Work & Stress.*, 23(3): 206-222.
- Dejours C. (2001), *Travail : usure mentale*, Bayard, Paris.
- Delobbe N. (2009), « Bien-être au travail et performance organisationnelle, Etude réalisée à la demande de la Direction Générale Humanisation du Travail ». *SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale*, Louvain School of Management.
- Deveaud-Plédran M. (2011), « Le harcèlement dans les relations de travail. Etude pluridisciplinaire de la question du harcèlement suivie d'une étude comparée entre le droit suisse et quelques législations étrangères », *Centre d'Etudes des Relations de Travail*, Schulthess, Editions Romandes.
- 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 Canada.

- 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](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., 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](https://doi.org/10.1080/02678370902815673).
- 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. (2010), "Bullying and leadership: A lesson learned. Presented at the 7th International conference on workplace bullying and harassment », *Cardiff*, Wales, United Kingdom.
- 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](https://doi.org/10.1080/13594320903395652).
- Fernandes, V. (2012), « En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (ré)-découvrir pour les chercheurs en management ? » *M@n@gement*, 15(1) : 102-123. [En ligne] : <https://www.cairn.info/revue-management-2012-1-page-102.htm>
- Figueiredo-Ferraz H., Gil-Monte, P. R. & Olivares-Faúndez V.E. (2015), "Influence of mobbing (workplace bullying) on depressive symptoms: A longitudinal study among employees working with people with intellectual disabilities", *Journal of Intellectual Disability Research*, 59(1), 39-47. doi:[10.1111/jir.12084I](https://doi.org/10.1111/jir.12084I).
- George J. M., Reed T. F., Ballard K. A., Colin, J. & Fielding, J. (1993). « Contact with aids patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support ». *Academy of Management Journal*, 36, 157-171.
- Ganster D.C., Fusilier M.R. & Mayes B.T. (1986), "Role of social support in the experience of stress at work". *Journal of Applied Psychology*, 71, 102-110.
- Gaudart C. (2006), Les âges au travail. In L. Théry (Ed.), *Le travail intenable* (pp. 119-137), La Découverte, Paris.
- George J.M., Reed T.F., Ballard, K.A., Colin, J. & Fielding J. (1993), "Contact with aids patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support", *Academy of Management Journal*, 36, 157-171.
- Glaso L., Matthiesen S.B., Nielsen M.B. & Einarsen S. (2007), "Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile?" *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 313-319.
- Hair J.F. et al. (2017), "A primer on partial least squares Structural equation modeling (PLS-SEM)", *Sage Publications Inc.*, Los Angeles.
- Hansen A.M., Hogh A., Persson R., Karlson B., Garde A. H. & Orbek P. (2006), "Bullying at Work, Health Outcomes, and Physiological Stress Response." *Journal of Psychosomatic Research* 60 (1): 63-72.
- Hauge L.J., Skogstad A. & Einarsen, S. (2007), "Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study", *Work and Stress*, vol. 21, n°3, p. 220-242.
- Hirigoyen M.-F. (1998), *Le Harcèlement Moral : La Violence Perverse Au Quotidien*, Pocket, Paris.
- Hirigoyen, M.-F. (2001), *Malaise dans le travail : Harcèlement moral, démêler le vrai du faux*, Editions Découverte et Syros, Paris.
- Hirigoyen, M.-F. & Bonafons, C. (2005), « Commentaires à propos de la loi française sur le harcèlement moral au travail », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (7-3).

- 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 ; April UMIST.
- Hoel H. & Salin D. (2003), "Organizational antecedents of workplace bullying. In Hoel S.H., 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.
- Hofstede G. (1991), "Cultures and Organizations: Software of the Mind", *Cambridge: University Press*.
- Hofstede G. (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, (2nd ed.), *Thousand Oaks, Ca: Sage Publications*.
- 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: Harcourt, Brace, Jovanovich*.
- Ivancevich J., Napier, H. & Wetherbe, J. (1983), "Occupational Stress, Attitudes and Health Problems in the Information Systems Professional", *Communications of the ACM*.
- 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.
- Lapeyrière S. (2004), « Le harcèlement moral. Une affaire collective et culturelle », *Travail et emploi*, 97, 29-43.
- Lapeyre N. & Thebault C. (2006), « Etude 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](http://www.id3.asso.fr/forumequal/pdd/senior/Etude_action_sur_la_Sante_au_travail.pdf)
- Leymann H. & Tallgren U. (1989). « Undersökning av frekvensvuxenmobbing inom SSAB » *medhjdp av LIFT-formuldr et*. (In press.)
- Leymann H. (1993), *Mobbing-Psycho terror in the workplace and how one can defend oneself*. Reinbeck, Rowohlt, Germany.
- 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.
- Leymann H. & Gustafsson A. (1996), "Mobbing at work and the development of posttraumatic stress disorders", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251-276.
- Loriol M. (2011), « Sens et reconnaissance dans le travail », *ffhalshs-00650279f*. [En ligne] : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00650279/document>
- Memmi S. & Sandret N. (2016), "L'organisation du travail à l'épreuve des risques psychosociaux", *DARES*, INRS.
- Matthiesen S.B. & Einarsen S. (2004), « Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying », *British Journal of Guidance & Counseling*, 32, 3, 335- 356.
- 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%20Williams%20Symp%20Ar2\\_Matthiesen%20Einarsen.pdf](http://pracademics.com/attachments/article/433/Article%20Williams%20Symp%20Ar2_Matthiesen%20Einarsen.pdf).
- Mikkelsen E.G. & Einarsen S. (2002a), « Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work », *European Journal of work and Organizational Psychology*, 11, 87-111

- Namie G. & Namie R. (2000). *The Bully At Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job*, Illinois: Source books Inc. Naperville. pp. 43-67.
- 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.
- Niedhammer, I., David, S., & Degioanni, S. (2007), *Economic activities and occupations at high risk for workplace bullying: Results from a large-scale cross-sectional survey in the general working population in France. International Achieves of Occupational and Environmental Health*, 80, 346-353. DOI: 10.1007/s00420-006-0319-y.
- Niedl K. (1996), « Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications ». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 150-239.
- Nolfe G., Petrella C., Blasi F., Zontini G. & Nolfi G. (2007), « Psychopathological dimensions of harassment in the workplace (mobbing) ». *International Journal Of Mental Health*, 36, 67-85. DOI: 10.2753/IMH0020-7411360406
- Notelaers G., De Witte H. & Einarsen S. (2010), « A job characteristics approach to explain workplace bullying », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 19, n°4, p. 487-504
- O'Connell P.J., Calvert E. & Watson D. (2007), « Bullying in the workplace: survey report » *Department of Enterprise Trade and Employment. Economic and Social Research Institute, Dublin.*
- Pascu R.D. (2015), « The phenomenon of mobbing, Legal Sciences, Attorney-at-law, Bucharest Bar », *Research and Science Today*, No. 1(9), p.147. [En ligne] <file:///C:/Users/pc/Documents/Downloads/19.%20Diana%20Pascu%20-%20THE%20PHENOMENON%20OF%20MOBBING.pdf>
- Pimbert et al. (2011), « Documents pour le Médecin de Travail, Atelier Cause », *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](http://www.dmt-prevention.fr)
- Quine L. (2001), « Workplace Bullying in Nurses », *Journal of Health Psychology, Sage Publications*, London. Thousand Oaks and New Delhi, [1359–1053(200101)6:1] vol 6(1) 73-84; 015313. [En ligne]: [file:///C:/Users/lenovo/Downloads/Workplace\\_Bullying\\_in\\_Nurses.pdf](file:///C:/Users/lenovo/Downloads/Workplace_Bullying_in_Nurses.pdf)
- 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.
- Salin D. & Hoel H. (2011), « Organizational causes of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & Sand-Zantman A. (1995), « Modèles d'équilibre général calculable et répartition des revenus dans les pays en voie de développement: quelques éléments d'évaluation », *Document ERUDITE* N° 94-09.
- 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.
- Strachota E., Normandin P., O'Brien N., Clary M. & Krukow B. (2003), « Reasons registered nurses leave or change employment status », *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 33(2), 111-117.
- Siwach R. (2015), « Work Place Bullying Cost and Consequences », *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)* ISSN: 2278-0181 Published by [www.ijert.org](http://www.ijert.org) NCETEMS-2015 Conference Proceedings, Volume 3, Issue10 p.3.
- Soenen G. (2017), « Santé au travail : le rôle de l'injustice organisationnelle comme facteur de stress », in Bachelard O., *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant* », *Presses de l'EHESP*.
- Strandmark M. & Hallberg L. (2007) « The Origin of Workplace Bullying: Experiences from the Perspective of Bully Victims in the Public Service Sector », *Journal of Nursing Management* 15 (3): 332–41
- Tepper B.J. (2000), « Consequences of abusive supervision », *AcadManag J*;43:178–90.

- Tonso M.A., Prematunga R.K., Norris S.J., Williams L., Sands N. & Elsom S.J. (2016), « Workplace Violence in Mental Health: A Victorian Mental Health Workforce Survey ». *Int. J. Ment. Health Nurs*, 25, 444–451. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
- 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.
- Tuzunkan D. (2018), "Mobbing in Tourism Enterprise: The Case of Turkish Riviera", *International journal of applied Engineering Research*, 13(4), 1813-1819.
- 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>
- Vézina M., St-Arnaud L., Stock S. Lippel K. & Funes A. (2011), « Santé mentale, chapitre 5, dans « Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, de santé et de sécurité du travail 2007-2008 (EQCOTESST) », pp.591-64 » 6. *Institut de la statistique du Québec, Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec et Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail* (Rapport R-691).
- Zaitseva V. (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. 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 and C.L. Cooper eds), pp 103-126, *Taylor & Frances.*, London.