

La fonction GRH comme garant du respect du « contrat psychologique relationnel » dans l'entreprise :

Le cas du harcèlement professionnel

Gwénaelle POILPOT-ROCABOY

Depuis ces dernières années, le terme de contrat psychologique semble faire l'objet d'un intérêt nouveau (Ehrlich, 1994 ; Kissler, 1994 ; Morrison, 1994 ; Rousseau, 1990, 1995 ; Rousseau et McLean Parks, 1993 ; Rousseau et Greller, 1994 ; Sims, 1994 ; Sparrow, 1996 ; Morrison et Robinson, 1997). En effet, ce concept, introduit au début des années 60 par Levinson, Price, Munden, Mandl et Solley (1962) et par Schein (1965), fait aujourd'hui l'objet de nombreux travaux dans un contexte nouveau d'environnement instable et incertain.

Le contrat psychologique se définit comme les attentes en matière d'obligations réciproques de l'employé et de l'organisation. Il évoque l'ensemble des perceptions de ce que chaque partie est en droit de recevoir et a l'obligation de donner en échange de la contribution de l'autre partie dans la relation de travail (Levinson, Price, Munden, Mandl et Solley, 1962), et se base ainsi sur la perception de promesses faites par chacune des parties dans la relation de travail. Ces perceptions sont individuelles et ne sont pas nécessairement partagées par l'ensemble des salariés de l'organisation. Chaque salarié a une perception de ses propres obligations et des obligations de l'organisation à son égard. L'organisation se voit alors dotée d'une identité anthropomorphique car les individus ont une perception des obligations de l'entreprise dans son ensemble sans que les attentes des salariés ne soient formulées à l'égard d'une personne spécifique de l'entreprise (Rousseau, 1989 ; Sims, 1994). Ces attentes peuvent résulter de l'existence d'un document écrit, d'une discussion ou des pratiques et politiques de l'organisation (Rousseau, 1989). Leur nature engendre la distinction entre le contrat psychologique transactionnel et le contrat psychologique relationnel (Rousseau et McLean Parks, 1993), le premier se caractérisant par des obligations de court terme de nature essentiellement monétaire (paiement du salaire pour service rendu..) et par une implication limitée des parties, le second se traduisant par des obligations de long terme de nature monétaire mais aussi socio-émotionnelle telles que la loyauté, le soutien....

Ainsi défini, le respect du contrat psychologique apparaît à l'origine de la satisfaction conjointe des attentes individuelles et organisationnelles. De ce fait, différents travaux tentent de déterminer le contenu de ce contrat dans le contexte environnemental actuel (Ehrlich, 1994 ; Kissler, 1994 ; Morrison, 1994 ; Rousseau, 1990, 1995 ; Rousseau et Greller, 1994 ; Sims, 1994 ; Sparrow, 1996). Nombre d'entre eux mettent en exergue la nécessité du développement de différents concepts au sein des organisations. La décentralisation du pouvoir et de la prise de décision, la réorganisation du système productif, la participation, la responsabilisation, la flexibilité et la polyvalence des salariés, l'aménagement des postes et du temps de travail, la formation, l'« employabilité »... en sont quelques exemples (Hiltrop, 1995). Toutefois, les expériences d'entreprises ayant mis en œuvre certains de ces concepts ne relatent pas unanimement des situations de succès (Sparrow, 1996 ; Stiles, Gratton, Truss, Hope-Hailey et McGovern, 1997). Au contraire, la notion de violation du contrat psychologique est peu à peu analysée dans la littérature anglo-saxonne. Différentes études proposent une définition de cette notion, analysent les conséquences (Robinson et Rousseau, 1994 ; Robinson et Morrison, 1995) ou étudient le processus et les facteurs de la violation du contrat psychologique (Morrison et Robinson, 1997). La violation du contrat psychologique se définit comme une expérience émotionnelle et affective de déception, de frustration, de colère, d'amertume, d'indignation qui résulte de la perception par le salarié que l'organisation n'a pas satisfait une ou

plusieurs de ses obligations. Ainsi, la perception d'avoir été trahi ou maltraité est à la base de l'expérience de violation.

Différents facteurs influencent le processus de développement de la violation du contrat psychologique (Morrison et Robinson, 1997). En France, Dejours énonce par exemple les variables d'un contexte de travail à l'origine de situations d'usure mentale (Dejours, 1993) et de souffrance au travail (Dejours, 1998). Toutefois l'absence de satisfaction par l'organisation de l'un des principes humanistes essentiels - le respect de la personne humaine - nous semble de manière croissante à l'origine de la violation du contrat psychologique relationnel. Il en est ainsi du harcèlement professionnel qui illustre une forme majeure de l'absence de respect de la personne humaine en situation de travail.

Ce thème, sous des appellations telles que « violence au travail », « Mobbing » (Leymann, 1996), « Harassment at work » ou « Bullying in the Workplace » (Adams, 1992 ; Merchant, 1997), fait l'objet d'études récentes. Au sein de l'Union Européenne, la violence au travail est évaluée. La deuxième enquête européenne sur les conditions de travail menée en 1996 auprès de 15800 travailleurs des quinze Etats Membres révèlent que 3 millions de travailleurs sont victimes du harcèlement sexuel, 6 millions de la violence physique et 12 millions d'intimidation et de violence psychologique. En France, une telle évaluation globale ne semble pas avoir été réalisée. Cependant, 400 cas de harcèlement sexuel ont été dénombrés depuis 1992 par « l'Association européenne contre les Violences faites aux Femmes au Travail », dont certains ont engendré une décision de justice : M. Taquet contre Mme A, cour d'appel de Paris, 6 octobre 1995 ; Joël Lacaze contre Evelyne Camia, cour d'appel de Bordeaux, 1^{er} octobre 1997 ; SA Société d'application de peinture contre Mme Y, conseil de prud'hommes d'Orange, 17 novembre 1997... De même, des cas d'intimidation et de violence psychologique sont répertoriés. Le plus récent et certainement le plus médiatisé est celui de l'entreprise Maryflo (entreprise de confection située en Bretagne près de Lorient) dont 85 des 110 ouvrières décidaient de se mettre en grève le 9 janvier 1997 pour combattre pour la dignité, en demandant le licenciement du directeur technique de l'usine accusé de harcèlement et de violence morale par le biais de pressions invivables au travail, d'insultes sexistes, de propos orduriers et méchants... Aux Etats-Unis, la situation de violence extrême a engendré différentes publications et de nombreux programmes de recherche sur ce thème du harcèlement professionnel. Reprenant les statistiques nationales, O'Leary-Keller, Griffin et Glew (1996) observent qu'en 1993 plus de 2 millions d'employés ont été physiquement attaqués (avec ou sans l'usage d'une arme), plus de 6 millions ont reçu des menaces et 16 millions ont fait l'objet de différentes formes de harcèlement. Landry (1997) révèle aussi que, chaque année, de nombreux employés américains sont attaqués ou même violés par leurs collègues. Il indique que ces comportements extrêmes sont le plus souvent devancés par des actes d'agressions mineurs telles que des remarques ou plaisanteries inappropriées et révèle que les personnes qui commettent des petits actes d'agression poursuivent souvent par des actes plus importants. Il en conclut que l'évitement de ces situations extrêmes passe par l'implication des managers et des gestionnaires des ressources humaines dans la détection et le « traitement » des comportements d'agressions mineurs.

Ainsi, dans ce contexte organisationnel, la fonction Gestion des Ressources Humaines se voit dotée d'un rôle nouveau : celui d'assurer le respect du contrat psychologique relationnel dans l'entreprise par l'évitement de comportements de harcèlement professionnel. Après avoir défini ce concept, une modélisation du processus de harcèlement professionnel met en exergue les déterminants et les implications de ce type de comportements et révèle quelle peut être l'influence de la fonction GRH sur les comportements des collaborateurs.

1. LE CONCEPT DE HARCELEMENT PROFESSIONNEL

L'absence de définition officielle du harcèlement professionnel nous conduit à proposer une clarification de ce concept. Nous définirons le harcèlement professionnel comme étant toute attitude répétée d'un ou plusieurs collègues ou responsables hiérarchiques tendant à intimider, à dévaloriser ou à isoler un membre de l'organisation dans le but de le déstabiliser. L'objectif ultime de déstabilisation peut résulter de motivations aussi diverses que la seule distraction du ou des « harceleurs », la réduction des compétences ou le départ de la victime, le bénéfice de faveurs à caractère sexuel, la volonté de confirmer un sentiment de supériorité ou le simple motif de nuire sans objectif bien défini. Différents types de comportements de harcèlement se distinguent alors en fonction, d'une part, de l'objectif recherché à travers la déstabilisation et d'autre part, de l'élément servant de prétexte au comportement de harcèlement professionnel. Nous distinguons ainsi deux types de comportement de harcèlement. Le premier trouve sa source dans l'appartenance de la victime à une catégorie sexuelle déterminée. Le second est lié à d'autres caractéristiques physiques ou comportementales de la victime.

1.1. Le harcèlement lié à l'appartenance à une catégorie sexuelle

Le harcèlement professionnel est le plus souvent étudié lorsque le choix de la victime est motivé par son appartenance à une catégorie sexuelle. Même si les hommes n'en sont pas exclus, les femmes sont essentiellement visées par ces comportements de harcèlement. Des situations diverses permettent une détermination de deux formes de harcèlement professionnel dans ce cadre d'analyse.

a) Le harcèlement « concurrentiel »

Il est vrai que les comportements de déstabilisation visant à limiter la concurrence et à réduire les performances d'un collègue ne concernent pas uniquement les femmes dans l'entreprise. Cependant, les changements des relations professionnelles dans l'organisation conduisent à proposer le concept de « harcèlement concurrentiel ». Ainsi, l'accroissement du taux d'activité professionnelle des femmes et l'élévation de leurs qualifications tendent à modifier les relations de travail au sein des organisations. Par exemple, la supériorité masculine au sein de la hiérarchie organisationnelle est une règle peu à peu remise en cause et une concurrence en terme d'évolution de carrière entre les hommes et les femmes devient réelle dans de nombreuses entreprises. Ce nouveau cadre de travail, difficilement acceptable par une part de la gent masculine, est à l'origine de certains comportements destinés à déstabiliser cette concurrence indésirable dans un environnement instable où l'emploi devient parfois un bien rare. Si ces comportements sont observables dans tout type d'entreprise, Merchant (1997) indique qu'ils sont très largement constatés dans les structures à forte hiérarchisation où la population masculine est majoritaire. Elle cite l'exemple extrême des milieux professionnels traditionnellement masculins où le niveau hiérarchique est visible par l'uniforme porté (pompiers, police, armée...).

Les comportements de « harcèlement concurrentiel » se caractérisent essentiellement par une volonté de « destruction psychologique » au moyen d'outil de dévalorisation (paroles -reproches, réprimandes...-, mises en situation -délais impossibles à tenir...-) ou par des actions de mise à l'écart. La rétention d'information, la mise à l'écart physique (changement de bureau, consignes données aux collègues de ne pas communiquer avec la victime désignée...), la modification de l'organisation du travail (changement de secteur géographique conduisant à un éloignement du domicile et à une reconstitution du fichier client pour un commercial...), de la répartition des tâches (accroissement insurmontable ou suppression totale de la charge de travail) et des responsabilités (limitation)... sont quelques exemples de comportements vécus dans certaines organisations. Le retour d'un congé de maternité peut notamment être l'occasion de constater ce type de pratiques.

b) Le harcèlement « sexuel »

La seconde forme de harcèlement professionnel liée à la catégorie sexuelle est le harcèlement « sexuel » proprement dit. Même s'ils sont observables depuis bien avant la révolution industrielle, ces comportements ne font réellement l'objet de recherches et d'études que depuis ces récentes années¹. Toutefois, malgré cet intérêt nouveau, l'ampleur réel du problème social que représente le harcèlement sexuel reste difficilement évaluable du fait du peu de plaintes formelles déposées par leur victime. Différents auteurs anglo-saxons (Fitzgerald et Shullman, 1993, p 6) révèlent en effet que moins de 5 % des victimes parlent de ce type d'expérience aux autorités et qu'une faible proportion dépose une plainte formelle auprès de leurs employeurs et organisations. Pourtant, aux Etats-Unis, deux études réalisées dans les années 80 auprès d'un échantillon de 23 964 travailleurs ont révélé que 42 % des femmes (soit environ 12 000) confient avoir été victimes de comportements pouvant être qualifiés de harcèlement sexuel (U.S. Merit Systems Protection Board (UMSPB), 1981, 1987). En France, les statistiques de « l'Association européenne contre les Violences faites aux Femmes au Travail » révèlent que, depuis la Loi de 1992 sur le harcèlement sexuel, 400 cas de harcèlement ont été recensés et 200 dossiers ont été ouverts. Toutefois, les insuffisances de la loi, la peur de perdre son emploi dans un contexte économique difficile et la crainte des représailles conduisent de nombreuses victimes à ne pas engager de poursuites². La situation réelle des entreprises françaises face à ce problème reste donc floue.

Parmi les travaux recensés sur le thème du harcèlement sexuel, certains tentent de préciser le contenu de ces comportements (« EEOC Guidelines on Sexual Harassment » 1980 ; UMSPB, 1981, 1987 ; Gutek, 1985 ; Gelfand, Fitzgerald, Drasgow, 1995, Thacker, 1996) et officialisent ainsi la distinction de deux types de comportement de harcèlement. Le premier nommé « quid pro quo » ou « conditional Harassment » consiste à imposer à la victime, par la menace et les réprimandes, la soumission à des demandes sexuelles comme condition d'attribution d'avantages futurs (levée d'une menace de licenciement, bonne notation des performances, augmentation de salaire, promotion...). Le second type dit « Hostile Environment Harassment » est lié à un environnement de travail où sont présents des comportements verbaux ou non verbaux à orientation sexuelle comme des plaisanteries, des commentaires, des insultes, des regards, des gestes, des atouchements, des pincements, des coincements, des tentatives d'embrassades, la distribution d'objets obscènes ou pornographiques... Quelle que soit la forme du comportement développé, l'appellation de harcèlement sexuel se justifie par des actions perçues comme malvenues par la victime, et par des comportements répétés de la part d'une ou plusieurs personnes de l'organisation. Le harcèlement sexuel se distingue ainsi de l'incident isolé ou des comportements acceptés par son destinataire.

1.2. Le harcèlement lié à d'autres caractéristiques individuelles

Les caractéristiques individuelles autres que le sexe peuvent également être à l'origine de comportement de harcèlement professionnel. Il en est ainsi pour certaines spécificités physiologiques et comportementales. Quelques unes sont ici présentées. Cependant, cette présentation ne se veut pas exhaustive car tout particularisme d'un individu semble pouvoir être à la source de comportements de harcèlement.

¹ Pour une revue de la littérature sur le harcèlement sexuel voir Fitzgerald et Shullman (1993), Bailey (1996) « bibliographie sur le harcèlement sexuel au travail », Association Européenne contre les Violences faites aux Femmes au Travail (AVFT).

² Catherine Le Magueresse, Présidente de l'Association européenne des Violences faites aux Femmes sur le lieu de Travail, indique que les insuffisances de la loi sont liées au fait qu'elle ait été rédigée par des hommes, que la définition donnée du harcèlement n'est pas satisfaisante (définition du harcèlement sexuel uniquement dans le cadre d'un lien hiérarchique et d'un abus de pouvoir), que les coûts de la plainte sont élevés pour des compensations limitées (En théorie : peine de 1 an d'emprisonnement, 100000 F d'amende et dommages et intérêts ; En pratique : 3 à 5 mois d'emprisonnement avec sursis, 5000 F à 10000 F d'amende et dommages et intérêts) alors qu'en cas de perte du procès (5% des cas), la victime risque 5 années d'emprisonnement pour propos calomnieux. Elle révèle que 4 femmes sur 5 qui dénoncent le harcèlement sont licenciées et que ce sort peut aussi être réservé aux salariés ayant témoigné en faveur de la victime.

a) Le harcèlement « physiologique »

Diverses caractéristiques physiologiques sont recensées comme étant à l'origine de comportements de harcèlement. Les disgrâces physiques de toute sorte, l'âge ou la race de la personne sont en effet des déterminants de comportements destinés à déstabiliser leur victime.

Les disgrâces physiques (poids, taille, défauts divers : nez trop long, grandes oreilles...) engendrent le plus souvent des actions de dévalorisation par le biais de plaisanteries, d'insultes, de commentaires... concernant l'imperfection physiologique. Ces actions répétées peuvent être verbales ou non (dessins suggestifs, gestes...). Elles peuvent être faites en privé (face à face acteur / victime) ou en collectivité (acteur, victime et environnement témoin passif). Enfin, elles peuvent être à l'initiative d'une seule personne ou d'un groupe d'individus (ensemble des membres d'un même bureau ou d'une même structure contre un collaborateur désigné comme « bouc émissaire »).

Récemment l'âge est une caractéristique constatée comme étant à la source de comportements de harcèlement au sein des entreprises. Poilpot-Rocaboy (1996, p 6) indique en effet que la volonté de se séparer d'une main d'œuvre âgée de plus de 50 ans, réputée coûteuse, moins performante, moins adaptable... ont conduit certaines firmes, depuis les années 80, à développer des actions destinées à décourager cette population de travailler. Ainsi, des actions de mise à l'écart, d'isolement (absence d'intégration au sein des programmes de formation ou des activités sociales, absence d'information, changement de bureau ou de structure...) et de dévalorisation (reproches répétitifs, baisse des responsabilités, changement de statut, stagnation ou baisse de la rémunération...) sont observables au sein de certaines structures qui se caractérisent, en France, par leur situation démographique, leur taille et leur secteur d'activité.

Enfin, la race ou la nationalité reste à ce jour à l'origine du développement d'incompréhensions diverses, de sentiments ethnocentriques voir même racistes susceptibles d'engendrer des actions de déstabilisation de degrés variables. Les commentaires, plaisanteries (verbales ou non), les insultes liées à l'appartenance ethnique, les réprimandes et reproches plus nombreux sont observés dans les mêmes conditions que les pratiques liées à des disgrâces physiques (actions privées ou en collectivité, individuelles ou collectives). Les pratiques de discriminations telles que l'isolement (absence d'écoute, d'aide, d'encouragement par les collègues et hiérarchiques), la mise à l'écart, la dévalorisation (absence de reconnaissance des compétences réelles, absence de récompenses en terme d'évolution de carrière et de rémunération) sont mises en exergue dans diverses études (Ram, 1992 ; Noon, 1993 ; Block, Roberson, Neuger, 1995 ; Brief, Hayes, 1997).

b) Le harcèlement « comportemental »

Des caractéristiques comportementales peuvent également être à l'origine de pratiques de harcèlement professionnel. Il en est ainsi de certains traits de personnalité (timidité, lympathisme, manque de socialibilité...), de certaines spécificités comportementales (handicap, difficultés d'expression : bégaiement, défaut de prononciation..., orientations sexuelles (homosexualité), religion...).

De la même façon que pour les caractéristiques précédemment présentées, les traits de personnalité et les spécificités comportementales sont susceptibles d'engendrer des actions de harcèlement de degrés divers. Les plaisanteries, les moqueries, les gestes, les commentaires accompagnent le plus souvent des difficultés d'expression, une timidité extrême...

En revanche, les insultes, les pratiques d'isolement, de dévalorisation voir de discrimination sont observées face aux orientations homosexuelles de certaines victimes. Ce thème de l'homosexualité au travail ne semble pas traité en France. Par contre, diverses recherches sont menées

dans les pays anglo-saxons (« Special Issue on The Vocational Issues of Lesbian Women and Gay Men », *Journal of Vocational Behavior*, Vol.48, n°2, Avril 1996) où les pratiques de harcèlement à l'encontre de cette population restent, dans certains cas, tout à fait légales. Par exemple, l'armée britannique est aujourd'hui la seule armée Européenne qui interdit l'homosexualité et organise de réelles pratiques de détection de ce type de comportement. Le moindre doute concernant un membre de cette structure conduit les autorités compétentes à enquêter (interrogatoires, recherche de témoins, fouilles...) et engendre le renvoi immédiat de la victime en cas de confirmation des faits soupçonnés.

Ainsi, les pratiques de harcèlement professionnel apparaissent conditionnées au préalable par diverses caractéristiques individuelles de la victime et sont motivées par des objectifs variables selon les cas. Dans le but d'une compréhension de ces pratiques, nous proposons un modèle d'analyse du processus de harcèlement professionnel.

2. LA PROPOSITION D'UNE MODELISATION DU PROCESSUS DE HARCELEMENT PROFESSIONNEL

Sur la base d'un recensement de la littérature sur le thème du harcèlement sur le lieu de travail, nous proposons un modèle intégré du processus de harcèlement professionnel. Une présentation de ce modèle sera suivie d'une analyse plus précise des variables qui le composent.

2.1. Un modèle intégré du processus de harcèlement professionnel

Le modèle intégré du processus de harcèlement professionnel, présenté dans la figure 1, analyse le comportement de harcèlement comme étant dépendant de trois types de déterminants : les caractéristiques individuelles de la victime, les caractéristiques de l'auteur du comportement et les facteurs organisationnels.

Stimulés par ces trois types de déterminants, le comportement de harcèlement professionnel est présumé engendrer une série de conséquences tant au niveau individuel (conséquences psychologiques et médicales) qu'organisationnel (coûts directs et indirects). Toutefois, l'ampleur de ces conséquences sont conditionnées par le type de réponse à l'agression choisi par la victime et par la stratégie de réponse de l'organisation. Nous supposons ici que ces deux variables sont interdépendantes. Le choix d'un type de réponse par la victime est présumé influencé par les actions mises en place dans l'entreprise : par exemple la victime choisit de se plaindre auprès de la Direction des Ressources Humaines car suite à une expérience du même type vécue par un collègue, elle a pu juger des mesures prises à l'encontre de l'auteur du comportement de harcèlement. De même, les types de réponse de l'organisation sont liés à la réaction de la victime suite à l'agression subie : par exemple, la Direction des Ressources Humaines ne pourra décider d'une sanction à l'encontre de l'agresseur que si la victime l'informe formellement du préjudice subi.

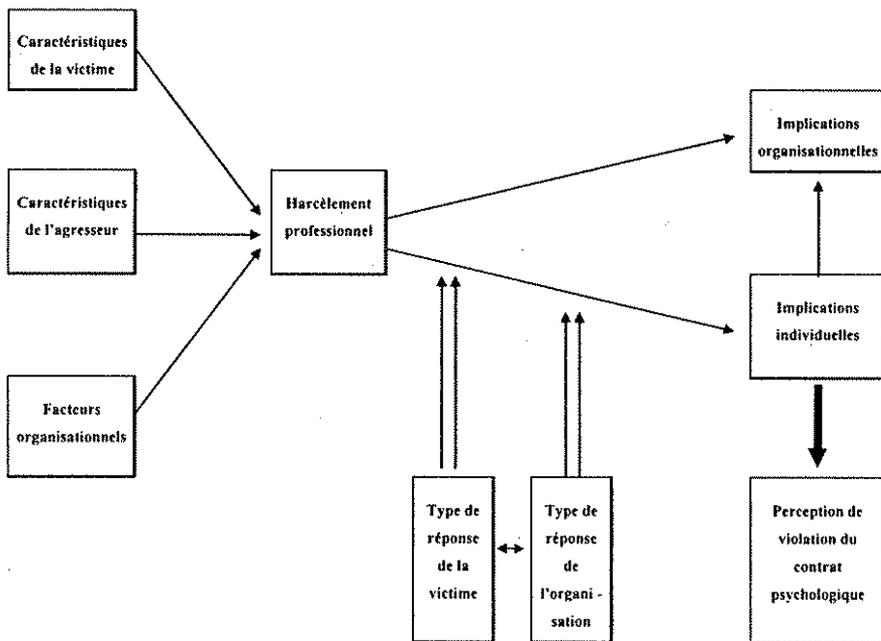
Ainsi, les choix de réponses de la victime et de l'entreprise influencent l'ampleur des conséquences du harcèlement professionnel au niveau individuel et organisationnel sachant qu'un lien direct entre les conséquences individuelles et les implications organisationnelles est présent. En effet, l'état émotionnel de stress, de déprime voir de dépression, lié par exemple à l'absence de prise en compte de la plainte par la Direction des Ressources Humaines, peut susciter des coûts pour l'organisation du fait de la non présence ou de la baisse de performance de la victime.

La nature et l'importance des conséquences individuelles vont enfin déterminer la perception par la victime de la violation ou du respect du contrat psychologique. Ainsi, dans l'hypothèse d'une absence de réaction de l'entreprise en cas de plainte, la perception d'une violation du contrat

psychologique est réelle du fait des sentiments de déception, de frustration, de colère, d'amertume, d'indignation... de la victime. En revanche, une atténuation de cette perception est attendue en cas de traitement de la plainte et du choix d'une sanction à l'égard de l'auteur du comportement de harcèlement. Le degré d'atténuation de la perception de la violation du contrat psychologique est supposé dépendre de la performance de la fonction GRH c'est à dire du jugement de la victime à l'égard de la procédure du traitement de la plainte et de l'importance de la sanction eu égard au préjudice subi (perception d'une sanction équitable).

Figure 1 :

Modélisation du processus de harcèlement professionnel



2.2. Une analyse des variables du modèle

Le modèle général du processus de harcèlement professionnel étant présenté, il convient de préciser l'ensemble de ces variables, c'est à dire les déterminants du harcèlement professionnel, les réponses face à ce type

a) Les déterminants du comportement de harcèlement professionnel

Nous supposons que les déterminants du comportement de harcèlement professionnel sont triple : les caractéristiques de la victime, les caractéristiques de l'auteur du harcèlement et les facteurs de l'organisation elle-même.

a') Les caractéristiques de la victime

Il a été démontré ci-dessus que certaines caractéristiques individuelles déterminent différents types de comportements de harcèlement professionnel dans l'organisation. L'appartenance à une catégorie sexuelle, les caractéristiques physiologiques ou comportementales sont ainsi recensées. Toutefois, toutes les femmes ou toutes les personnes marquées par une spécificité physiologique ou comportementale ne subissent pas forcément des traitements identiques au sein d'une même entreprise, d'autres caractéristiques apparaissent renforcer le choix d'une victime par l'agresseur. Il en est ainsi de l'apparente vulnérabilité de la victime résultant par exemple de sa situation de famille, de son statut ou catégorie socioprofessionnelle, de difficultés familiales ou professionnelles ponctuelles, d'une forte réactivité émotionnelle, de son expérience et de son histoire... L'Association Européenne contre les Violences faites aux Femmes au Travail révèle que dans le domaine du harcèlement sexuel, le profil type de la femme harcelée en France est la femme seule, avec enfant à charge, en situation précaire. De même, Berkowitz (1993) indique que certains individus sont plus sujet à la violence que d'autres. Il précise que les individus qualifiés d'« émotionnellement réactifs » étant extrêmement sensibles aux insultes et facilement offensés encouragent les comportements de harcèlement à leur égard. Enfin, l'expérience de violence et l'histoire de l'individu peuvent être à l'origine de comportements de harcèlement. Différentes études concernant les motifs de violence montrent que l'agression subie dans l'enfance et l'agression vécue 20 ans plus tard sont corrélées (Olweus, 1979 cité par O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996, p 231).

b') Les caractéristiques de l'auteur du harcèlement

Le comportement de harcèlement professionnel est, de même, déterminé par les caractéristiques de son auteur. Différents travaux de psychologie sociale montrent que le comportement agressif est analysé soit comme la résultante d'une pulsion liée à une frustration, soit comme un instinct lié à une excitation interne, soit comme un comportement social appris ou encore comme une combinaison de pulsion et de comportement social appris (O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996, p 230). Il semble que cette dernière analyse nommée « social-learning perspective » soit aujourd'hui dominante. Elle suggère que le comportement d'agression est suscité tant par des facteurs internes tels que la pulsion ou l'instinct que par des facteurs externes. Landry (1997, p 12) illustre l'importance de la frustration dans le comportement de harcèlement sur le lieu de travail et évoque que différents psychologues ont tenté de développer un profil de l'agresseur type dans les entreprises américaines. Cet individu est défini comme étant un homme de race blanche, d'âge moyen, présent dans la firme depuis plusieurs années, insatisfait de son statut et de son évolution professionnelle. Outre ces facteurs internes, le comportement d'agression apparaît être, pour une part, un comportement appris par l'observation, l'expérience ou l'imitation (Bandura, 1973), par le biais de sources diverses (famille, école, service militaire, groupes divers, télévision...). L'importance des facteurs externes dans l'analyse de l'agression permet alors d'avancer que les caractéristiques de l'organisation elle-même peuvent constituer un déterminant réel du comportement de harcèlement professionnel. Ceci met alors le harcèlement professionnel au rang de véritable problème de management.

c') Les facteurs organisationnels

Dans le domaine du harcèlement sexuel, Gutek (1985) montre que la répartition sexuelle des effectifs au sein de l'entreprise influence les comportements d'agression. Une femme, dans une

entreprise où le ratio de répartition est déséquilibré au bénéfice des hommes, a une plus forte probabilité d'être confrontée à des comportements de harcèlement. Cet auteur démontre même que le fait d'avoir un supérieur hiérarchique masculin accroît les risques d'agression car même s'il n'en est pas directement l'auteur, il peut influencer l'atmosphère de travail de telle façon que le harcèlement soit encouragé.

Sur la base des travaux de Bandura (1973), O'Leary-Kelly, Griffin et Glew (1996, p 233), dans leur modèle nommé « Model of Organization-Motivated Aggression », analysent certains facteurs organisationnels comme des variables explicatives majeures du comportement agressif dans l'entreprise. La présence d'individus développant des comportements de harcèlement, un style de management agressif ou les facteurs physiques de l'environnement sont ainsi recensées.

L'acceptation de l'approche « social-learning perspective » conduit à valoriser le phénomène de mimétisme comme déterminant du comportement de harcèlement. Ainsi, au sein de l'entreprise, l'observation de collaborateurs agressifs peut conduire l'observateur à l'agression pour diverses raisons (O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996, p 232). L'inhibition à l'égard de la violence peut diminuer au regard d'un modèle d'agression. La vue de comportements de violence peut susciter l'émotion qui elle-même peut conduire à l'agression (Berkowitch, 1993). Enfin, l'observation d'un modèle peut centrer l'attention sur une personne et susciter un comportement de harcèlement de la part de l'observateur à l'égard de la victime désignée. Par exemple, un individu témoin de comportements de harcèlement répétitifs de la part de ces collègues à l'égard d'un autre collègue peut ressentir une certaine émotion, peut dévaloriser l'acte d'agression et centrer son attention sur cette victime en développant à son tour des actions agressives.

Le type de management développé dans l'organisation (manière d'animer et de diriger une équipe) est également susceptible de susciter des comportements de harcèlement. Un traitement agressif des salariés engendre inévitablement des comportements de même nature de leur part. Une gestion des ressources humaines favorisant une forte pression, une forte mise en concurrence des individus, un système de motivation basée sur la menace ou l'énonciation de propos violents engendrent des réponses agressives de la part des salariés. De la même façon, un système de récompenses des comportements indignes ou immoraux (promotion d'une personne dont le succès est lié à une manipulation ou à une destruction psychologique de ces collègues) stimule les comportements de harcèlement dans la firme. L'organisation de travail et la conception des tâches sont aussi recensés comme déterminants des comportements de harcèlement. Il en est ainsi d'une surcharge de travail, de l'absence de communication, de l'absence de délégation, d'une forte hiérarchisation ou de l'exécution de tâches répétitives suscitant l'ennui (Leymann, p 166).

Enfin, certains facteurs physiques de l'environnement liés aux conditions de travail sont susceptibles d'accroître l'agressivité. L'espace disponible (nombre de collaborateurs dans un même bureau), des températures inconfortables, une mauvaise qualité de l'air, du bruit... (O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996, p 233), l'aménagement et la décoration du lieu de travail (bureau sans fenêtre, lumière insuffisante ou agressive, décoration suggestive (calendrier, objets pernicieux...) en sont quelques exemples.

Ainsi, ces trois catégories de facteurs (caractéristiques de la victime, de l'agresseur et facteurs organisationnels) constituent la base de notre modélisation du processus de harcèlement professionnel. Elles forment les déterminants du comportement de harcèlement, lui même susceptible d'engendrer un certain nombre de réponse de la part de la victime et de son organisation.

b) Les réponses face au comportement de harcèlement professionnel

Le collaborateur victime de harcèlement professionnel ressent un certain nombre d'émotions le conduisant à répondre à l'agression par un style de comportement. De la même façon,

l'organisation peut répondre à un comportement de harcèlement développé par un ou plusieurs de ces membres. Nous rappelons que ces deux variables (réponse de la victime et réponse de l'organisation) sont présentées comme étant corrélées dans le modèle.

a') La réponse de la victime

L'évaluation exhaustive de la réalité du harcèlement professionnel est souvent délicate du fait de la diversité de réactions des harcelés. En effet, les victimes de harcèlement sur leur lieu de travail vivent souvent cette situation de manières différentes. Certaines privilégient l'action en informant les autorités compétentes (supérieurs hiérarchiques, Direction des Ressources Humaines, Direction Générale, tribunaux...) ou en quittant l'entreprise. L'évaluation est dans ce cas relativement aisée. D'autres, en revanche, s'enferment dans l'inaction, en patientant, dans l'espoir d'un avenir plus calme, en ignorant les actions dont ils sont victimes ou en s'isolant peu à peu des autres membres de l'organisation³.

Non aléatoire, le type de réponse de la victime est dépendant d'un certain nombre de variables. Ainsi, diverses études ont montré que la durée du harcèlement (longueur de la période pendant laquelle le salarié a subi l'agression), les caractéristiques de la victime (sexe, statut), le lien hiérarchique entre l'agresseur et l'agressé, l'anticipation de la réaction de l'entreprise en cas de plainte... influencent le comportement du salarié harcelé. Par exemple, la présomption d'une absence totale de sanction à l'égard de l'agresseur dissuade la victime de se plaindre au sein de l'entreprise. Le statut précaire d'un salarié associé à la peur de perdre son emploi favorise l'inaction. Dans le domaine de l'agression sexuelle, Thacker (1996) montre que les femmes agressées ont une plus forte probabilité que les hommes agressés de répondre au harcèlement par une action formelle. Elle démontre que le lien hiérarchique entre le salarié et l'agresseur détermine le choix de réponse de la victime : l'agressé a une plus forte probabilité de répondre au harcèlement par l'inaction (évitement, endurance) lorsque l'agresseur est un supérieur hiérarchique immédiat ou un supérieur de haut niveau que lorsqu'il est un simple collègue. Elle révèle également que plus la durée du harcèlement est longue et plus la probabilité de répondre à l'agression par l'action est faible. Enfin, même si aucune étude globale n'est à ce jour réalisée sur ce thème, nous supposons que le type (concurrentiel, sexuel, physiologique, comportemental...) et la gravité (degré de persécution) du harcèlement influence la réponse de la victime.

b') La réponse de l'organisation

Fitzgerald et Shullman (1993, p 18) dans leur recensement de la littérature concernant le harcèlement sexuel constate le manque d'attention porté à l'évaluation des interventions organisationnelles dans les travaux de recherche. Ce constat, qui peut être élargi au thème général du harcèlement professionnel, est certainement l'illustration de l'absence de préoccupation et d'implication des entreprises dans ce domaine. Le harcèlement professionnel n'étant pas à ce jour perçu comme un problème de management, les organisations ne se sentent pas les acteurs de la résolution de ce problème.

En effet, dans le cas d'une situation de harcèlement connue par l'entreprise, de nombreuses firmes choisissent une stratégie de réponse basée sur l'inaction (ignorance de la plainte de la victime, absence de sanction de l'agresseur) qui se justifie souvent par une absence de prise au sérieux de la plainte (dévalorisation du comportement de harcèlement) ou par la volonté d'étouffer l'incident avant qu'il ne s'ébruite... Or selon la « social-learning theory » (Bandura, 1973), l'ignorance d'une action d'agression encourage les agressions futures. Ainsi, le cas de l'entreprise Maryflo a montré par exemple que l'inaction du PDG à la suite des plaintes des salariées concernant les propos et

³ Pour une description plus précise des réactions constatées suite à des agressions de type sexuel voir Fitzgerald et Schullman. 1993, p 14.

comportements du directeur technique a conduit celui-ci à redoubler ses efforts dans ses pratiques de harcèlement.

D'autres firmes privilégient l'action. Cependant, les interventions sont de degrés divers sachant que la volonté de secret et le souhait de préserver la confidentialité des acteurs du harcèlement restent les pratiques couramment rencontrées dans les entreprises (Fitzgerald et Shullman, 1993, p 18). Peu d'organisations semblent, en effet, s'orienter vers un traitement réel du problème de harcèlement professionnel. Pourtant, les outils susceptibles de réfréner l'agression sur le lieu de travail sont nombreux. La détermination d'une sanction à l'égard de l'agresseur par la Direction des Ressources Humaines ou une autorité compétente au sein de l'entreprise, le développement d'une politique de communication et l'élaboration d'un programme de formation ayant pour but une sensibilisation, une condamnation, un recensement des moyens de traitement des pratiques de harcèlement... sont par exemple des outils disponibles trop peu développés et étudiés au sein des organisations (Fitzgerald et Shullman, 1993, p 18). De même, les facteurs organisationnels susceptibles d'inciter les comportements agressifs peuvent être aisément évités ou supprimés par une prise de conscience et une volonté de traitement de la part de la firme. O'Leary-Kelly, Griffin et Glew (1996, p 235) énoncent ainsi que des sanctions lourdes à l'encontre de l'agresseur dévalorisent son influence (influence du modèle) dans le développement futur de comportements de harcèlement. De même, l'anticipation (management proactif), la détection et la suppression (management réactif) de facteurs incitant à la violence (environnement physique, techniques de motivation ou de récompense...) limitent la probabilité de voir émerger d'autres incidents dans l'entreprise.

Différents travaux révèlent que le choix d'une stratégie de réponse par l'entreprise n'est pas aléatoire mais est dépendant d'un certain nombre de variables. Summers (1996) montre par exemple, par une simulation expérimentale, que la décision d'action de l'organisation à la suite de la plainte d'une femme pour harcèlement sexuel varie en fonction du statut et de la performance de l'agresseur, du degré d'endurance de la victime (combien de temps a-t-elle supporté l'agression avant de se plaindre ?) et de la catégorie sexuelle d'appartenance du décideur. Ainsi, il est démontré que plus l'endurance de la victime est forte, plus la personne chargée de décider d'une action au sein de l'entreprise (DRH, responsable hiérarchique...) est indulgente à l'égard de l'agresseur car elle considère que l'absence de réaction de la victime limite la responsabilité du « harceleur ». Lorsque l'agresseur démontre une performance supérieure à la moyenne dans l'entreprise, la décision prise à son encontre est plus indulgente que lorsque sa performance est moyenne ou inférieure à celle des autres membres de l'organisation. Enfin, la sanction prise à l'égard de l'auteur du harcèlement est plus forte lorsque le décideur est une femme, et plus indulgente lorsqu'il est un homme. Les décisions de traitement de la plainte prises au sein de l'entreprise par des femmes favorisent la victime et désavantagent l'auteur de l'agression.

Ainsi liés à un certain nombre de variables, les types de réponse de l'organisation et de la victime vont influencer l'ampleur des implications du comportement de harcèlement professionnel.

c) Les implications du comportement de harcèlement professionnel

Le comportement de harcèlement professionnel engendre de nombreuses conséquences tant pour la victime que pour l'entreprise. Influencé par les types de réponse développés par le salarié et la firme, ce comportement de harcèlement peut en effet susciter la perception par l'agressé de la violation du contrat psychologique et engendrer de nombreux coûts pour l'organisation.

a') Les implications individuelles : la perception de la violation du contrat psychologique

Variant selon le type et l'ampleur du harcèlement, selon les types de réponse des acteurs de l'agression ou selon les caractéristiques de la victime, les conséquences d'un comportement de harcèlement professionnel sont d'ordre psychologique et médical. Les implications individuelles les

plus négatives sont attendues dans le cadre de comportement de harcèlement extrême ou d'une absence de réaction de la part de l'organisation. Des conséquences plus graves sont attendues, dans le cadre du harcèlement sexuel, pour les femmes que pour les hommes (Morrow, McElroy, et Phillips, 1994).

Les implications d'ordre médical sont l'émergence de l'angoisse, de la nervosité, de troubles du sommeil (insomnie, cauchemars), de la déprime, de la dépression nerveuse, du développement de maux de toute sorte (ventre, estomac, tête, dos, muscles...) et peuvent conduire au comportement extrême de suicide (Leymann, p 150). Elles résultent des implications psychologiques, soit de l'ensemble des sentiments ressentis face à un comportement de harcèlement. Ces sentiments, de natures diverses (la déception, la colère, l'indignation, la frustration, l'amertume, la perte de confiance et d'estime de soi...) engendrent l'insatisfaction de la victime, une perte de motivation, d'implication dans l'organisation, le sentiment d'avoir été trahie, maltraitée et donc la perception d'une violation du contrat psychologique par l'organisation. Morrow, McElroy, et Phillips (1994, p 302) montrent par exemple dans le cadre d'une étude des implications du harcèlement sexuel que le fait de subir ce type de harcèlement est négativement corrélé à diverses attitudes de la victime : implication dans l'organisation, satisfaction au travail, satisfaction à l'égard des promotions, satisfaction à l'égard de la hiérarchie, satisfaction à l'égard des collègues, stress...

b') Les implications organisationnelles : l'accroissement des coûts

Les implications individuelles ainsi que le choix d'une réponse de l'organisation face à un comportement de harcèlement engendrent de nombreuses conséquences au sein de l'entreprise qui se traduisent par un accroissement des coûts directs et indirects.

Quelqu'il soit, le type de réponse privilégié par l'organisation face à une situation de harcèlement est générateur de coûts. Ainsi, la non prise en compte de la plainte d'une victime de harcèlement au sein de la firme peut la conduire parfois à un recours en justice très coûteux pour l'entreprise en termes de pénalité financière éventuelle, de temps réservé au procès (préparation des dossiers, présence au tribunal...), d'image et de réputation... (Morrow, McElroy, et Phillips, 1994, p 296). En revanche, la décision d'action de l'organisation peut engendrer des dépenses liées à la détermination d'une sanction à l'encontre de l'agresseur (analyse de la situation, enquête, entretiens, mise à pieds...), à la mise en œuvre d'une politique de communication, d'un plan de formation...

De même, les implications individuelles sont à l'origine de nombreuses sources de coûts liées à l'insatisfaction, à une baisse de la motivation et de l'implication de la victime. Une moindre productivité, le départ ou l'absence pour cause de maladie de la victime, la dégradation du climat social, la détérioration des relations du travail sont autant de coûts pour l'organisation (Gutek, Koss, 1993 ; Morrow, McElroy, et Phillips, 1994). Ainsi, le cas Maryflo montre que les comportements du directeur technique ont nécessité l'intervention d'un médecin du travail au sein de l'usine afin de traiter les différents malaises, crises de nerfs, crises de tétanie des ouvrières. Cette situation, à la base d'une dégradation du climat social, a conduit les salariées à cesser le travail pendant plus de quatre semaines (jusqu'au licenciement du directeur technique). Les conséquences organisationnelles ont été telles qu'en mai 1997 l'entreprise est mise en redressement judiciaire...

CONCLUSION

De ce fait, nous concluons que de part leurs implications négatives pour l'organisation, les comportements de harcèlement professionnel représentent un problème managérial majeur qui ne peut resté ignoré au sein des organisations. Ainsi en proposant une conceptualisation et une modélisation du processus de harcèlement professionnel, nous démontrons que ces comportements, qui engendrent le non respect du contrat psychologique relationnel et met en cause la réussite de l'entreprise, peuvent être influencés par la fonction GRH. En effet, des pratiques proactives et réactives de gestion des ressources humaines, parce qu'elles découragent les comportements de harcèlement au sein de l'entreprise, font de cette fonction le garant du respect du contrat psychologique relationnel. L'anticipation des comportements dès le recrutement des personnes, les techniques de communication sur les attitudes attendues dans l'entreprise (charte de bonne conduite...), le traitement immédiat des plaintes, le contrôle et l'évaluation des actions, la formation, l'amélioration des conditions physiques de travail... sont des exemples de pratiques qui peuvent être développées afin d'influencer les comportements des individus. La mise en œuvre empirique du modèle proposé est susceptible de confirmer la responsabilité et le rôle de la fonction GRH en matière de respect du contrat psychologique relationnel. Par le développement d'études de cas monographiques, il serait en effet possible d'analyser les caractéristiques de la variable expliquée « comportements de harcèlement professionnel » (type de comportement : concurrentiel, sexuel, physiologique, comportemental), de distinguer les variables explicatives (caractéristiques de la victime, de l'agresseur et facteurs organisationnels), et d'évaluer les implications de tels comportements.

Bibliographie

- ADAMS A., *Bullying at work. How to confront and overcome it*, Londres, Virago Press, 1992.
- BANDURA A., *Aggression : A social learning analysis*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1973.
- BERKOWITZ L., *Aggression : Its causes, consequences, and control*, New York, McGraw-Hill, 1993.
- BLOCK C.J., Roberson L., Neuger D.A., « White Racial Identity Theory : A Framework for Understanding Reactions toward Interracial Situations in Organizations », *Journal of Vocational Behavior*, 46 (1995), p 71-88.
- BRIEF A.P., HAYES E. L., « The Continuing « American Dilemma » : Studying Racism in Organizations », *Trends in Organizational Behavior*, 4 (1997), Edited by C.L.Cooper and D.M. Rousseau, John Wiley & Sons Ltd, p 89-105.
- CHANLAT J.F., « Stress et détresse au travail », *Personnel*, n°375 (1996), p 56-59.
- DEJOURS C., *Travail usure mentale*, France, Bayard édition, 1993.
- DEJOURS C., *Souffrance en France*, France, Seuil, 1998.
- EHRLICH, C.J., « Creating an Employer-Employee Relationship for the Future », *Human Resource Management*, 33, 3 (1994), p 409-502.
- FITZGERALD L.F., HULIN C.L., DRASGOW F., « Predicting outcomes of sexual harassment : An integrated process model », Paper presented to the 2nd APA/NIOSH Conference on Stress and the Workplace. Washington, DC, November 1992.
- FITZGERALD L.F., Shullman S.L., « Sexual Harassment : A Research Analysis and Agenda for the 1990s », *Journal of Vocational Behavior*, 42 (1993), p 5-27.
- GELFAND M.J., Fitzgerald L.F., Drasgow F., « The structure of Sexual Harassment : A confirmatory Analysis across Cultures and Settings », *Journal of Vocational Behavior*, 47 (1995), p 164-177.
- GUTER B.A., *Sex and the workplace*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

- GUTEK B.A. et Koss M.P., « Changed women and changed organizations : Consequences of and coping with sexual harassment », *Journal of Vocational Behavior*, 42 (1993), p 28-48.
- HILTROP J.M., « The changing Psychological Contract : The Human Ressource Challenge of the 1990s », *European Management Journal*, 13, 3, (1995), p 286-294.
- KISSLER G.D., « The New Employment Contract », *Human Resource Management*, 33, 3 (1994), p 335-354.
- LANDRY J.T., « Workplace violence », *Harvard Business Review*, (January-February 1997), p 11-12.
- LEYMANN H., *Mobbing. La persécution au travail*, Editions du Seuil, 1996.
- MERCHANT V., « A stain on the uniform », *People Management*, 3th April 1997, p 21.
- MORRISON D.E., « Psychological Contracts and Change », *Human Resource Management*, 33, 3 (1994), p 353-372.
- MORRISON E.W., Robinson S.L., « When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops », *Academy of Management Review*, 22, 1 (1997), p 226-256.
- MORROW P.C., McElroy J.C., Phillips C.M., « Sexual Harassment Behaviors and Work Related Perceptions and Attitudes », *Journal of Vocational Behavior*, 45 (1994), p 295-309.
- NOOM M., « Racial Discrimination in speculative application : Evidence from the UK's Top 100 Firms », *Human Resource Management Journal*, 3, 4 (1993), p 35-47.
- O'LEARY-KELLY A.M., Griffin R.W., Glew D.J., « Organization-motivated aggression : A research framework », *Academy of Management Review*, 21, 1 (1996), p 225-253.
- POILPOT-ROCABOY G., « Performance de la gestion des emplois : Eviction ou rétention des salariés vieillissants », *Direction et Gestion*, 159-160, Novembre 1996, p 87-97.
- RAM M., « Coping with Racism : Asian Employers in the Inner City », *Work, Employment and Society*, 6, 4 (1992), p601-618.
- ROBINSON S.L., ROUSSEAU D.M., « Violating the psychological contract : Not the exception but the norm », *Journal of Organizational Behavior*, 15 (1994), p 245-259.
- ROBINSON S.L., MORRISON E.W., « Organizational citizenship behavior : A psychological contract perspective », *Journal of Organizational Behavior*, 16 (1995), p 289-298.
- ROUSSEAU D.M., « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (1989), p 121-139.
- ROUSSEAU D.M., « New hire perceptions of their own and their employer's obligations : a study of psychological contracts », *Journal of Organisational Behavior*, 11, 5 (1990), p 389-400.
- ROUSSEAU D.M., *Psychological Contracts in Organisations : Understanding Written and Unwritten Agreements*, London, Sage, 1995.
- ROUSSEAU D.M., MCLEAN PARKS J., « The contracts of individuals and organizations », in L.L. Cummings & B.M. Stow (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 15 (1993), p 1-47, Greenwich, CT, JAI Press.
- ROUSSEAU D.M., GRELLER M.M., « Human Resource Practices : Administrative Contract Makers », *Human Resource Management*, 33, 3 (1994), p 385-402.
- SIMS R.R., « Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract », *Human Resource Management*, 33, 3 (1994), p 373-382.
- SPARROW P.R., « Transitions in the psychological contract : some evidence from the banking sector », *Human Resource Management Journal*, 6, 4 (1996), p 75-92.
- STILES P., GRATTON L., TRUSS C., HOME-HAILEY V., MCGOVERN P., « Performance management and the psychological contract », *Human Resource Management Journal*, 7, 1 (1997), p 57-66.
- SUMMERS R.J., « The effect of Harasser Performance Status and Complainant Tolerance on Reactions to a Complaint of Sexual Harassment », *Journal of Vocational Behavior*, 49 (1996), p 53-67.
- THACKER R.A., FERRIS G.R., « understanding sexual harassment in the workplace : The influence of power and policies within the dyadic interaction of harasser and target », *Human Resource Management Review*, 1 (1991), p 23-37.
- THACKER R.A., « A descriptive Study of Situational and Individual Influences upon Individuals' Responses to Sexual Harassment », *Human Relations*, 49, 8 (1996), p 1105-1122.
- U.S. Merit Systems Protection Board, « Sexual Harassment of federal workers : It is a problem ? » Washington, D.C, United States Government Printing Office. 1981.

U.S. Merit Systems Protection Board, « Sexual Harassment of federal workers : An update »,
Washington, D.C, United States Government Printing Office, 1987.

