

## **COMBATTRE LE HARCELEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL : PROPOSITION D'UN PROCESSUS D'INTERVENTION**

**Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY**

Visiting Fellow at the Australian National University, School of Business and Information  
Management, Faculty of Economics and Commerce

Maître de Conférence

Institut de Gestion de Rennes, IAE de Rennes

11, rue Jean Macé - BP 1997

35019 RENNES CEDEX,

02 23 23 78 35

[gwenaelle.poilpot@univ-rennes1.fr](mailto:gwenaelle.poilpot@univ-rennes1.fr)

**Richard WINTER**

Senior Lecturer

School of Business and Information Management, Faculty of Economics and Commerce,  
Australian National University, CANBERRA 0200, AUSTRALIA

[richard.winter@anu.edu.au](mailto:richard.winter@anu.edu.au)

### **Résumé :**

Dans cette recherche, notre objectif est d'aider les managers à combattre le harcèlement psychologique au travail. Nous proposons un processus d'intervention aux managers et l'analysons à partir d'un cas réel de harcèlement psychologique. En effet, nous affirmons que les recherches dans ce domaine doivent contribuer «à la prévention et à la gestion constructive de ces problèmes» (Zapf & Einarsen, 2001, p. 371). Sans intervention et application pratique de la théorie, les managers resteront face aux difficultés de diagnostic et de gestion du harcèlement psychologique au travail. Nous proposons donc une telle 'intervention appliquée' sur la base d'une compréhension du phénomène comme étant un processus complexe et dynamique. Le harcèlement psychologique est ici perçu comme un processus en quatre étapes dans lequel agresseur et victime interagissent dans un contexte de travail (phase 1). Cette interaction donne naissance à un comportement de harcèlement (phase 2) qui suscite des réactions de la part des individus et de l'organisation (phase 3) et engendrent des conséquences pour les individus, l'organisation et la société en générale (phase 4). Un cas de harcèlement psychologique est d'abord présenté. Il nous permet d'illustrer le processus de harcèlement, met en avant les difficultés rencontrées par le directeur des ressources humaines confronté à la plainte de la victime et montre l'intérêt de la proposition d'un outil d'intervention. Ensuite, un processus d'intervention pour diagnostiquer, prévenir et gérer le harcèlement psychologique au travail est proposé. Enfin, l'analyse du cas nous permet d'évaluer les implications de la mise en place d'un tel outil pour les managers.

**Mots-clés :** lutte contre le harcèlement psychologique au travail, processus d'intervention pour managers

De récentes études européennes montrent que la violence et le harcèlement sur le lieu au travail affectent une part importante de la population active (Paoli & Merllié, 2001 ; Di Martino, Hoel & Cooper, 2003). Ces études montrent que plus que la violence physique, la violence et le harcèlement psychologique représentent la plus forte menace pour la plupart des salariés (Di Martino et al., 2003). Selon Paoli et Merllié (2001), près de 9% des travailleurs européens ont été exposés à du harcèlement psychologique. Une comparaison entre les pays européens montre que le risque est le plus élevé en Finlande (15%), aux Pays Bas (14%), en Angleterre (14 %) et en France (10%).

Du fait de l'ampleur du phénomène, le harcèlement psychologique a reçu un intérêt considérable et croissant dans le monde et est devenu un nouveau thème de recherche en Europe, en Australie, en Afrique du sud et aux USA (Einarsen & Nielsen, 2004). Certaines études tentent d'évaluer le phénomène (Leymann, 1996a ; Paoli & Merllié, 2001), de le comprendre (McCarthy, Rylance, Bennett, & Zimmerman, 2001 ; Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003), proposent une modélisation générale de la violence (Di Martino et al., 2003), une modélisation des déterminants du harcèlement (Salin, 2003) ou encore du processus global de harcèlement psychologique (Poilpot-Rocaboy, 2006). D'autres études analysent les conséquences du phénomène en termes d'augmentation du stress, de réduction du bien-être au travail (McCarthy, Sheehan & Kearns, 1995 ; Leymann, 1996b ; McCarthy, Rylance, Bennett & Zimmerman, 2001 ; Di Martino et al., 2003 ; Einarsen & Mikkelsen, 2003 ; Djurkovic, McCormack & Casimir, 2004 ; Matthiesen & Einarsen, 2004 ; Nielsen, et al. 2004), de baisse de performance (Ayoko, Callan & Hartel, 2003 ; Hoel, Einarsen & Cooper, 2003) et d'accroissement de l'intention de quitter l'entreprise (Djurkovic et al., 2004). Afin d'éviter tous ces effets négatifs sur la santé des individus et la compétitivité des organisations, d'autres études proposent enfin quelques actions pour combattre le harcèlement psychologique au travail (Bland & Stalcup, 2001; Glendinning, 2001; Merchant & Hoel, 2003) et montrent l'exemple d'organisations qui poursuivent cet objectif (Poilpot-Rocaboy & Bonafons, 2005).

Dans cette recherche, notre objectif est d'aider les managers à combattre le harcèlement psychologique au travail. Nous proposons un processus d'intervention aux managers et l'analysons à partir d'un cas réel de harcèlement psychologique. En effet, nous affirmons que les recherches dans ce domaine doivent contribuer «à la prévention et à la gestion constructive de ces problèmes» (Zapf & Einarsen, 2001, p. 371). Sans intervention et application pratique de la théorie (Arnetz & Arnetz, 2000), les managers resteront face aux difficultés de diagnostic et de gestion du harcèlement psychologique au travail. Nous proposons donc une telle 'intervention appliquée' sur la base d'une compréhension du phénomène comme étant un processus complexe et dynamique. Le harcèlement psychologique est ici perçu comme un processus en quatre étapes (Poilpot-Rocaboy, 2006) dans lequel agresseur et victime interagissent dans un contexte de travail (phase 1). Cette interaction donne naissance à un comportement de harcèlement (phase 2) qui suscite des réactions de la part des individus et de l'organisation (phase 3) et engendrent des conséquences pour les individus, l'organisation et la société en générale (phase 4). Un cas de harcèlement psychologique est d'abord présenté. Il nous permet d'illustrer le processus de harcèlement, met en avant les difficultés rencontrées par le directeur des ressources humaines confronté à la plainte de la victime et montre l'intérêt de la proposition d'un outil d'intervention. Ensuite, un processus d'intervention pour diagnostiquer, prévenir et gérer le harcèlement psychologique au travail est proposé. Enfin, l'analyse du cas nous permet d'évaluer les implications de la mise en place d'un tel outil pour les managers.

## **UN CAS DE HARCELEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL**

La personne au centre de ce cas, Monsieur Person, est Directeur des Ressources Humaines d'un établissement Recherche et Développement d'un groupe industriel High Tech. Monsieur Person est membre de l'Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel (ANDCP). En janvier 2002, il rencontre le premier auteur lors d'une conférence animée par ce dernier sur le thème du harcèlement psychologique. Monsieur Person fait alors mention d'un cas apparu dans son organisation et se dit très enthousiaste à l'idée de participer à un programme de recherche sur ce thème. Il sera interviewé en février puis validera la retranscription de l'enregistrement des entretiens. La figure 1 présente une version rédigée de cette retranscription.

### **Figure 1 : Le cas de Monsieur Person**

Monsieur Person est, depuis 3 ans, Directeur des Ressources Humaines d'un établissement Recherche et Développement d'un groupe industriel high tech. Il gère une population de 350 personnes jeunes qualifiés (moyenne d'âge 29-30 ans), composée majoritairement d'ingénieurs. Il est rattaché au Directeur des Ressources Humaines du groupe situé à Paris, et au Directeur de l'établissement. Le style de management du site est convivial, oral et participatif. Le tutoiement est de rigueur, la DRH a la volonté de rendre les conditions de travail bonnes et l'ambiance agréable.

En décembre 2000, Madame Réa, 25 ans, assistante de Monsieur Mache, 27 ans, responsable d'un service administratif de 4 personnes, demande à rencontrer Monsieur Person. Lors de l'entretien, elle se plaint du comportement de son responsable hiérarchique qu'elle qualifie d'irrespectueux et d'anormal. Elle évoque des réflexions faites devant les fournisseurs sur le fait qu'elle ne faisait pas bien son travail, qu'elle était nulle... Elle parle de remarques violentes faites par Monsieur Mache sur la manière dont elle s'était habillée lors d'un cocktail où étaient conviées des personnes extérieures... Elle précise que les choses se sont aggravées depuis qu'elle lui a annoncé qu'elle était enceinte. Madame Réa informe Monsieur Person qu'elle va également parler du problème avec le délégué du personnel.

Monsieur Person échange avec le délégué du personnel sur le cas de Madame Réa et convoque Monsieur Mache pour avoir sa version des faits. Celui-ci nie avoir eu un comportement irrespectueux et anormal à l'égard de Madame Réa. Il dit qu'il était convenu que Madame Réa avait avec lui un engagement moral sur le fait de ne pas avoir d'enfant tout de suite et qu'elle lui avait promis de l'informer si un tel projet s'annonçait. Or, il avait appris par d'autres qu'elle avait l'intention d'avoir un enfant. De plus, depuis qu'elle est enceinte, il dit constater qu'elle se « tourne les pouces » et qu'elle pense beaucoup plus à sa vie privée qu'à sa vie professionnelle... Monsieur Person lui demande oralement de changer de comportement et de respecter la salariée. Monsieur Mache promet de faire attention et d'éviter que cela ne se reproduise.

Trois semaines après l'entretien, Madame Réa, qui était suivie médicalement du fait d'une fausse couche faite un an plus tôt, est arrêtée pour des raisons pathologiques. Elle revient à son poste puis est arrêtée à nouveau en avril 2001. Quelques temps avant son arrêt Madame Réa informe Monsieur Person que la situation reste problématique et qu'il serait bon de réfléchir à sa situation à son retour de congé. Madame Réa est remplacée pendant son absence par une salariée en Contrat à Durée Déterminée avec laquelle aucun problème ne sera signalé.

Trois semaines avant son retour de congé, Madame Réa demande à voir Monsieur Person. Elle lui annonce qu'elle ne souhaite plus travailler sous la responsabilité de Monsieur

Mache et qu'elle espère changer de service. Monsieur Person lui répond que ce n'est pas possible pour des raisons d'organisation et pour des raisons purement économiques (la création d'un nouveau poste n'est pas envisageable). En revanche, il lui propose, après avoir négocié avec Monsieur Mache, de rester dans le service tout en s'éloignant physiquement de lui en prenant de nouvelles responsabilités et en élargissant son champ de liberté. Il la rassure et l'informe que Monsieur Mache semble s'être calmé car aucun problème n'a été signalé. Elle accepte la proposition en précisant qu'elle aurait préféré être mutée mais qu'elle comprend la situation et remercie le DRH d'avoir réfléchi à sa situation.

Une heure après l'entretien, Madame Réa tente de joindre Monsieur Person au téléphone. Celui-ci étant en rendez-vous, il sera informé par sa collaboratrice que Madame Réa était en pleurs au moment de l'appel. En effet, en sortant de l'entretien, Madame Réa rencontre ses trois collègues et leur demande des nouvelles du service. Celles-ci lui disent : « Tu sais ce que Monsieur Mache raconte sur toi en ce moment ? Il est en train de dire qu'il a eu des relations sexuelles avec toi et que ton gamin pourrait bien être de lui... ». Madame Réa rentre chez elle en pleurs, tente de joindre Monsieur Person, l'inspection du travail, le délégué du personnel, le CHSCT et le médecin du travail.

Lorsque Madame Réa est dans son cabinet, le médecin du travail joint Monsieur Person. Il l'informe qu'elle n'est pas en mesure de reprendre le travail dans son état psychologique et lui demande de combien de temps il a besoin pour régler le problème et permettre à la salariée de reprendre une place dans l'entreprise. Monsieur Person estime qu'un délai de trois semaines est nécessaire.

Monsieur Person n'ayant pas eu l'autorisation de Madame Réa de questionner ses collègues (Madame Réa l'avait informé de l'identité des personnes mais ne souhaitait pas qu'il les rencontre), le délégué du personnel et le CHSCT mènent leur enquête. Les trois personnes confirment leurs propos mais refusent de témoigner par écrit. Elles sont choquées, se sentent responsables de la détérioration de l'état psychologique de Madame Réa et coupables d'avoir déclenché toute une histoire. Elles ne souhaitent plus entendre parler de cette histoire.

Plus tard, Madame Réa revient voir Monsieur Person et l'informe d'agissements et de propos dont il ignorait jusque là l'existence. Elle évoque une succession de comportements, de paroles, de commentaires anodins mais faits sur un ton cassant ou ironique. Elle se rappelle de blagues et de réparties tendancieuses et salaces, de réflexions lors de l'achat d'une voiture neuve telle que « mais comment peux-tu te payer une voiture comme celle-là avec le poste que tu as ? ». Elle exprime qu'il a fait circuler des rumeurs sur des hypothétiques relations sexuelles avec elle. Qu'il n'en ait rien mais que lors d'une soirée, ils avaient échangé un baiser rapide. Elle dit qu'au début de son congé de maternité, il l'appelait chez elle sous prétexte d'avoir besoin d'informations. Ces appels pouvaient être au nombre de quatre dans une après-midi pour des raisons peu justifiées selon Madame Réa...

Le DRH rencontre Monsieur Mache en présence du délégué du personnel, du responsable du CHSCT et du directeur du site. Monsieur Mache nie les faits qui lui sont reprochés et demande s'il y a des preuves des accusations avancées.

Monsieur Person en accord avec le DRH du groupe souhaite licencier Monsieur Mache pour manque d'exemplarité et comportements inacceptables. Il estime qu'ayant été prévenu oralement une première fois, une sanction s'impose car il y a récurrence.

Le directeur du site, responsable hiérarchique direct de Monsieur Mache, refuse. Il protège Monsieur Mache car il le juge performant, il a toujours travaillé avec lui et l'apprécie. Il dit savoir que sa personnalité est un peu particulière et difficile mais pour lui, cela n'a pas

d'importance. De plus, il évoque le fait qu'il n'y a aucune preuve écrite des comportements et propos rapportés par Madame Réa et ses collègues. Il fait l'hypothèse que Madame Réa a peut-être manigancé tout cela pour changer de poste. Il excuse Monsieur Mache en disant que cette situation l'a mis dans une position délicate qui l'a fragilisé et mis à la merci de sa subordonnée, ce qui peut expliquer son comportement et ses maladroites...

Cet avis n'est pas partagé par le DRH du site et le DRH du groupe. Ceux-ci le jugent écervelé, peu sûr de lui, ambitieux, submergé de travail car il ne sait pas dire non. Du fait, il ne supporte pas que son équipe ne fasse pas son travail car ses intérêts et son image en pâtissent. Les DRH n'apprécient pas son mode de management « copain-copain » qu'il juge inadapté.

Après une discussion entre Monsieur Person, le DRH du groupe et le directeur du site, il est convenu de sanctionner Monsieur Mache par un avertissement écrit et de changer Madame Réa de service.

Le cas de Monsieur Person révèle la complexité du phénomène, la difficulté de gestion du harcèlement psychologique et illustre son processus. En effet, la rencontre de Monsieur Mache (l'agresseur) et de Madame Réa (la victime) dans ce contexte de travail (entreprise jeune, style de management convivial, participatif et oral, lien hiérarchique entre M. Mache et Mme Réa...) (Phase 1) engendre un comportement de harcèlement (Phase 2) qui suscite une réponse de la part de Mme Réa (elle demande à voir le DRH...) et de l'organisation (M. Person convoque M. Mache, sollicite le représentant du personnel, le CHSCT...) (Phase 3) et engendre des conséquences individuelles (Mme Réa est souffrante, elle ne souhaite plus travailler avec M. Mache, demande à changer de poste, M. Mache reçoit une lettre d'avertissement...) et organisationnelles (M. Person doit remplacer Mme Réa, il s'oppose au directeur du site concernant la sanction finale) (Phase 4).

A la lecture de ce cas, que peut-on penser de l'attitude de M. Person ? Sa réponse à la plainte de Mme Réa est-elle appropriée ? L'investigation qu'il déploie est-elle suffisante ? Que va-t-il arriver après la décision finale ? Répondre à ces questions est difficile tant la situation est empreinte de perceptions négatives, d'émotions fortes et de tensions interindividuelles. Pour aider les managers tel que M. Person à gérer cette plainte de harcèlement psychologique, nous proposons un processus d'intervention.

### **PROPOSITION D'UN PROCESSUS D'INTERVENTION**

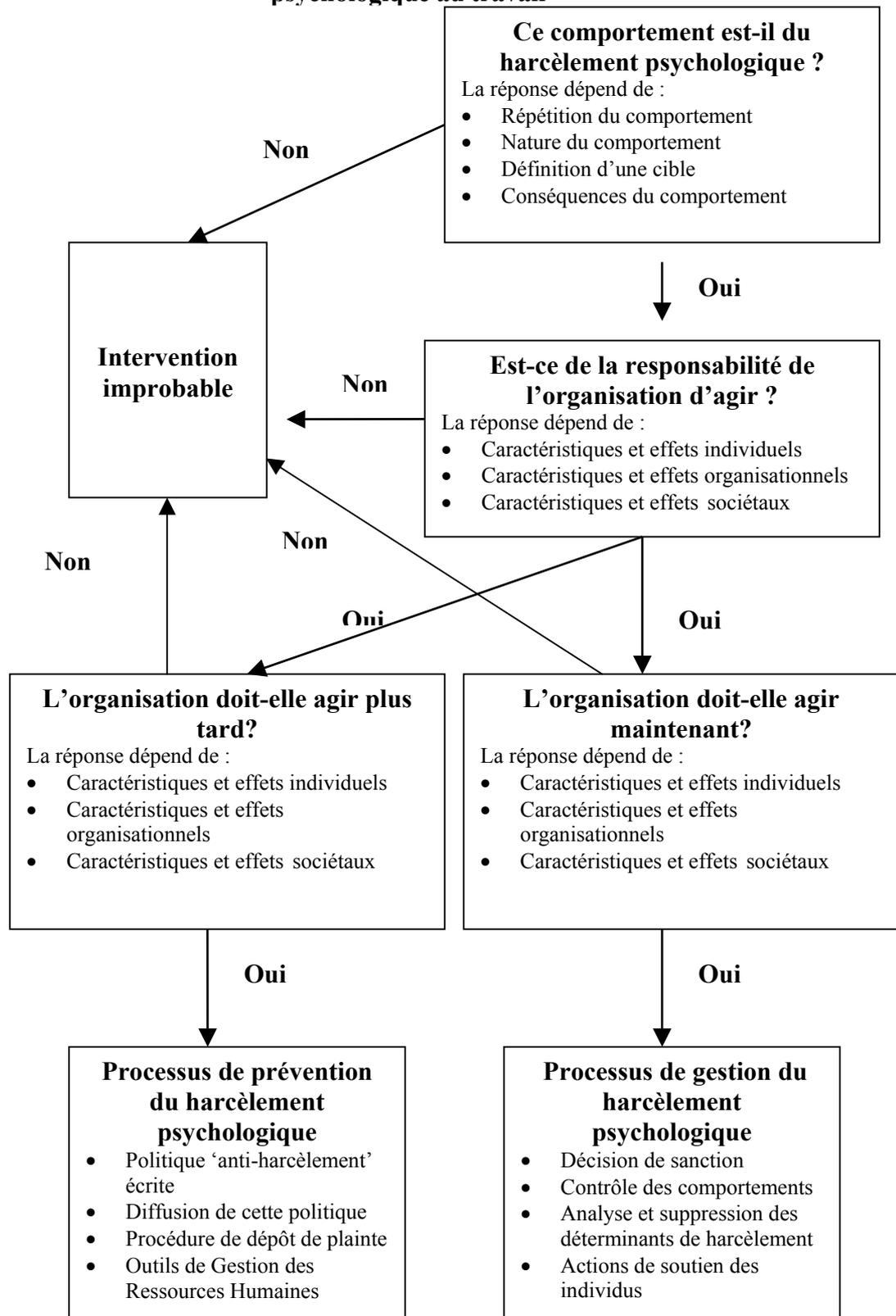
Sur la base de la modélisation en quatre phases du processus de harcèlement psychologique au travail (Poilpot-Rocaboy, 2006), nous proposons un outil d'intervention (figure 2) inspiré de celui développé par Bowes-Sperry et O'Leary-Kelly (2005) dans le cadre du harcèlement sexuel.

Cet outil permet de diagnostiquer, de gérer et de prévenir le harcèlement psychologique au travail, en incitant les managers à répondre à quatre séries questions.

- Le comportement dénoncé est-il du harcèlement psychologique ?
- Est-ce de la responsabilité de l'organisation d'agir ?
- L'organisation doit-elle agir maintenant ?
- L'organisation doit-elle agir plus tard ?

En formulant ces questions d'une manière compréhensive, cet outil aide les managers à : (1) identifier le comportement de harcèlement psychologique, (2) décider d'agir ou de ne pas agir, (3) développer un processus de gestion du harcèlement psychologique, (4) développer un processus de prévention du harcèlement psychologique.

**Figure 2 : Processus de diagnostic, de gestion et de prévention du harcèlement psychologique au travail**



## **1. Identifier le harcèlement psychologique au travail**

De nombreux auteurs ont tenté d'identifier le harcèlement psychologique au travail en proposant des définitions et des caractéristiques susceptibles de le distinguer d'autres comportements improductifs (Leymann, 1996a ; Hirigoyen, 2001 ; McCarthy et al., 2001 ; Einarsen et al., 2003 ; Keashly & Jagatic, 2003 ; Poilpot-Rocaboy, 2006). Par exemple, Einarsen et al. (2003, p.6) note que « le harcèlement psychologique au travail est une somme d'actions et de pratiques répétées, dirigées contre un ou plusieurs travailleurs, non souhaitées par la victime, qui peuvent être délibérées ou inconscientes mais qui clairement causent humiliation, offense, détresse, impactent la performance au travail et/ou créent un environnement de travail déplaisant». Poilpot-Rocaboy (2006) propose une synthèse de la littérature et liste quatre caractéristiques pour distinguer le harcèlement psychologique au travail d'autres comportements improductifs. Ces caractéristiques sont maintenant analysées.

### ***1.1. Répétition du comportement***

La première caractéristique du harcèlement psychologique est la répétition (Leymann, 1996a). Le harcèlement est une suite d'actions et de comportements négatifs répétés dans le temps. Les notions de fréquence et de durée distinguent le harcèlement d'autres comportements. Leymann (1996a) écrit par exemple que, pour qu'il y ait harcèlement, il faut une répétition d'au moins un acte par semaine pendant une durée de six mois. Cette précision n'est pas reprise par les autres auteurs. Beaucoup conseillent une analyse précise de chaque situation pour diagnostiquer le harcèlement car les six mois de durée ne sont pas réellement nécessaires pour être qualifié de harcèlement. Par exemple, des actions quotidiennement répétées sur une période d'un seul mois nous semblent suffisantes pour qualifier un comportement de harcèlement.

Dans le cas de M. Person, Mme Réa se plaint du comportement de son supérieur hiérarchique, M. Mache, en décembre 2000. Elle décrit une succession d'actions répétées (paroles, commentaires irrespectueux et dévalorisants, blagues tendancieuses et salaces...) au cours des trois derniers mois. Pendant le congé de Mme Réa, M. Mache continue à faire circuler des rumeurs concernant Mme Réa, il l'appelle chez elle à maintes reprises pour des raisons qui lui paraissent injustifiées.

### ***1.2. Nature du comportement***

Le harcèlement psychologique est un comportement négatif, hostile, non souhaité par la victime et imposé par une personne en position de pouvoir (Hoel et al., 2001 ; Di Martino et al., 2003 ; Einarsen et al., 2003 ; Poilpot-Rocaboy, 2006). En effet, le déséquilibre des pouvoirs est aujourd'hui considéré comme l'une des causes de la succession d'actions et de pratiques négatives (Einarsen et al., 2003). Ce déséquilibre peut être lié à la structure hiérarchique de l'organisation (ex : être managers ou secrétaire..), à la situation sociale (ex: être femme célibataire avec enfant, être l'unique revenu du ménage..), aux caractéristiques physiques de la personne (ex: être handicapé, être une personne de couleur dans un groupe blanc, être femme dans un groupe d'hommes..), à l'expérience (ex: être un jeune manager dans un groupe de salariés âgés..) etc... La dignité des personnes est la cible du harcèlement. Les actions développées ont pour objectif d'humilier, d'offenser, de diminuer la personne. De nombreux auteurs (Leymann, 1996a ; Hirigoyen, 1998 ; Keashly & Jagatic 2003) proposent des listes de comportements illustrant cette atteinte à la dignité des personnes (ex: actions visant à empêcher la victime de s'exprimer, à isoler la victime, à déconsidérer la victime auprès de ses collègues... (Leymann, 1996a)).

Dans le cas de M. Person, M. Mache fait des remarques dévalorisantes à Mme Réa, il critique son travail devant des fournisseurs et lui dit qu'elle est nulle, discute de ses choix très personnels tels que la manière de s'habiller, fait courir des rumeurs remettant en cause l'intégrité personnelle de Mme Réa (relations sexuelles avec son supérieur, incertitude sur l'identité du père de son enfant..).

### ***1.3. Désignation d'une cible***

Le harcèlement psychologique est un comportement hostile et négatif systématiquement focalisé sur une ou plusieurs personnes cibles. Ces personnes sont stigmatisées et désignées comme victimes alors même que le comportement de l'agresseur peut être tout autre avec d'autres individus de la même organisation. Cette focalisation rend la situation d'autant plus difficile pour la victime, qui souvent n'en comprend pas la raison. Elle permet aussi à l'agresseur de se disculper en cas de plainte car seule une personne discute son comportement alors que d'autres peuvent en être parfaitement satisfaits.

M. Mache se focalise sur Mme Réa qui fait l'objet de toutes ses remarques, critiques et insinuations. Les collègues de Mme Réa ne se plaignent pas d'un tel comportement. De même, la remplaçante de Mme Réa n'évoquera aucune action d'irrespect.

### ***1.4. Conséquences du comportement***

Le harcèlement psychologique engendre de nombreuses conséquences tant pour les individus, que pour l'organisation et la société en générale (Poilpot-Rocaboy, 2006). Une dégradation de la santé physique et mentale de la victime est notée par de nombreux auteurs qui constatent un accroissement de l'anxiété, de la détresse et de la dépression, du bien-être au travail (Leymann & Gustaffson, 1996c; Sparks, Faragher, & Cooper, 2001; Di Martino et al., 2003; Einarsen & Mikkelsen, 2003; Nielsen, Matthiesen, & Einarsen, 2004). Un accroissement considérable des coûts pour l'organisation et la société est aussi apprécié par de plus en plus d'auteurs (Leymann, 1990 ; Di Martino et al., 2003 ; Einarsen et al., 2003).

Le bien-être et la confiance de Mme Réa sont mis à mal par le comportement de M. Mache. Elle pleure, se sent mal, rencontre le DRH, évoque fermement le souhait de ne plus travailler avec son supérieur hiérarchique, prend un congé maladie. La situation impacte le bien-être de ses collègues qui se sentent responsables, par leurs dires, de la dégradation de la santé de Mme Réa. Le comportement de M. Mache réduit la disponibilité de M. Person pour d'autres tâches et activités ainsi que le temps du représentant du personnel, du responsable du CHSCT, du directeur du site, du DRH du groupe qui doivent se rendre disponibles pour l'investigation et la gestion de la plainte de Mme Réa. Il détériore aussi les relations entre le DRH et le directeur de site du fait d'une divergence de vue et d'opinion concernant la sanction décidée à l'encontre de M. Mache.

Après cette première phase d'investigation, le manager doit être en position de : (1) déterminer si la plainte concerne un comportement de harcèlement psychologique, (2) décider si et comment l'organisation doit agir.

## **2. Décider d'agir ou de ne pas agir**

Si le comportement est identifié comme harcèlement psychologique, le manager est face à la question: « Est-ce de la responsabilité de l'entreprise d'agir ? ». Si la réponse est positive, les seconde et troisième séries de questions sont « l'organisation doit elle agir maintenant ?, et/ou « l'organisation doit-elle agir plus tard ? ». La figure 2 offre un modèle visuel de ces séries de questions et propose que les réponses apportées par le manager soient influencées par trois éléments principaux (Poilpot-Rocaboy, 2006):

- 1- Les caractéristiques des individus et les effets sur eux du harcèlement psychologique (ex : statut de la victime, statut de l'agresseur, performance de l'agresseur, personnalité du décideur, impact sur la santé et la performance de la victime et de son entourage...)
- 2- Les caractéristiques de l'organisation et les effets sur elle du harcèlement psychologique (ex: culture, style de management, structure hiérarchique, effets du harcèlement en termes d'absentéisme, de départ, de grève, de performance...)
- 3- Les caractéristiques de la société et les effets sur elle du harcèlement psychologique (ex: lois, code du travail, perception culturelle du harcèlement psychologique dans la société, coûts pour la société du fait du système d'indemnisation sociale (sécurité sociale, assurance chômage....)).

Diverses études montrent que la décision d'agir dépend des éléments ci-dessus. Fitzgerald et Shullman (1993) montrent par exemple que la réponse de l'organisation est dépendante de son style de leadership, de sa culture, du statut et de la performance de l'agresseur, du statut et de la performance de la victime, de la durée du harcèlement (depuis quand la victime endure t-elle cette situation ?), et des caractéristiques du décideur (statut, personnalité et genre). Vega et Comer (2005) ajoutent à ces éléments l'influence de variables sociétales. Ces auteurs évoquent en effet que la « tolérance au harcèlement » est plus ou moins forte en fonction des pays. Les USA semblent par exemple plus tolérants à l'égard de tels comportements tandis qu'en France, depuis la loi de Modernisation Sociale du 17 janvier 2002, le harcèlement est légalement banni, les employeurs sont contraints de le prévenir (article L122-51 du Code du travail) et de protéger la santé physique et mentale de leurs employés (Article L230-2).

Dans le cas de M. Person, la décision d'agir de la part du DRH est immédiate. M. Person écoute avec beaucoup d'attention la plainte de Mme Réa. Très rapidement, il souhaite rencontrer M. Mâche pour avoir sa version des faits et prend contact avec le représentant du personnel pour échanger avec lui sur ce cas jugé rapidement complexe. Ainsi, la personnalité du DRH (caractéristique du décideur), portée avant tout sur le respect des personnes, l'engage à prendre Mme Réa très au sérieux et à agir rapidement face au comportement dénoncé comme anormal. Il montre une volonté de trouver une solution, de faire évoluer le poste de travail de Mme Réa, de lui confier de nouvelles tâches et responsabilités, il lui propose de s'éloigner physiquement de M. Mache. M. Person semble en cohérence avec la culture de l'entreprise et la DRH du groupe (caractéristiques de l'organisation). En accord avec le DRH du groupe, M. Person ordonne à M. Mache de changer d'attitudes, de montrer plus de respect à Mme Réa car en tant que hiérarchique, il se doit d'être exemplaire. Le cas se déroulant avant la loi de Modernisation Sociale, les caractéristiques sociétales liées à la loi et au code du travail n'influent pas dans la prise de décision d'agir. Cette influence est aujourd'hui réelle en France.

Lorsque l'organisation, ici représentée par M. Person, décide d'agir, la question devient « doit-on agir maintenant et/ou plus tard ». La décision d'action immédiate engage l'entreprise à mettre en place un processus de gestion du harcèlement psychologique.

### **3. Développer un processus de gestion du harcèlement psychologique**

Le processus de gestion de la plainte de harcèlement psychologique impose aux managers de: (1) décider d'une sanction, (2) contrôler les comportements des individus, (3) analyser les déterminants du harcèlement pour les supprimer autant que possible, (4) développer des actions de soutien des individus.

### **3.1. Décider d'une sanction**

Selon Bland et Stalcup (2001), la sanction qui suit une plainte de harcèlement doit être déterminée au cas par cas et doit être en lien avec la gravité des faits. La sanction peut être un simple avertissement oral mais peut aussi donner lieu à un licenciement pour faute grave. Le développement du sentiment d'équité suite à la sanction garantit le comportement productif des individus au sein de l'organisation dans le futur.

Dans le cas de M. Person, la première étape a consisté à demander à M. Mache de changer d'attitudes et de témoigner plus de respect à Mme Réa. Mais cette demande, qui peut être qualifiée d'avertissement oral, semble insuffisante pour stopper le comportement de M. Mache. Celui-ci continue à diffuser des rumeurs. La phase suivante est alors de confronter M. Mache en entretien collectif où sont présents M. Person, le délégué du personnel, le responsable du CHSCT ainsi que le directeur du site. A la suite de cet entretien, au cours duquel M. Mache nie les faits qui lui sont reprochés et demande s'il existe des preuves des accusations avancées, la sanction finale décidée est l'envoi d'un avertissement écrit à M. Mache et le changement de service de Mme Réa. Bland et Stalcup (2001) notent qu'il est toujours nécessaire de tenir compte des désirs de la victime dans la décision de la sanction finale afin de garantir son engagement futur au sein de l'organisation. Dans le cas analysé, cette sanction prend finalement compte des désirs de Mme Réa puisqu'un changement de service lui est proposé et lui permettra de s'éloigner de M. Mache. Toutefois, la sanction est-elle réellement à la mesure de la gravité du comportement d'un hiérarchique supposé être exemplaire, qui a été une première fois avertie de l'incompatibilité de son comportement avec la culture et la Gestion des Ressources Humaines de l'entreprise ? Ce cas montre toute l'influence des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur la décision de sanction. En conformité avec la culture de l'organisation et leurs convictions personnelles, les DRH site et groupe souhaitent licencier M. Mache. Mais le directeur de site s'y oppose. M. Mache est considéré comme un hiérarchique performant (influence des caractéristiques de l'agresseur: statut et performance) et cette performance prime sur une personnalité reconnue comme difficile par le directeur de site (caractéristiques du décideur : personnalité et valeurs). Les caractéristiques de l'organisation, telle que la structure hiérarchique, contraignent aussi les DRH à suivre une décision qui pourtant ne leur semblent pas appropriée. Leur perception de la performance de M. Mache est en effet très inférieure à celle partagée par le directeur du site.

### **3.2. Contrôler les comportements**

Lorsque la sanction est appliquée, le processus de gestion du harcèlement consiste ensuite à contrôler les comportements des individus, victime et agresseur. En effet, si l'agresseur reste dans l'organisation après la sanction, le manager doit s'assurer que son comportement change positivement, que le harcèlement cesse, qu'il n'a pas été aliéné par le processus d'investigation et que ses performances ne sont pas affectées (Bland & Stalcup, 2001). Pour que cela puisse être possible, l'agresseur doit comprendre pourquoi et en quoi son comportement a dû être sanctionné. Cette compréhension nécessite que le manager explique le processus d'investigation, décrive les actions reprochées, analyse le feedback de l'agresseur sur sa perception des faits, ses justifications éventuelles...

Le manager doit aussi s'assurer que la victime est satisfaite de la décision de sanction, de sa situation nouvelle, de son nouveau poste de travail ou de son nouveau service s'il y a eu

changement. Il doit s'interroger sur les effets négatifs du harcèlement sur la victime en termes de détérioration de la santé physique et mentale, de perte de confiance de la personne, de perte de confiance envers l'organisation, d'effet sur la motivation au travail... Des contacts directs fréquents et réguliers doivent être entretenus. Un feedback sur la perception de la victime de la décision finale (est-elle jugée équitable ou non), de la manière dont le processus d'investigation a été mené... Bland et Stalcup (2001) notent que ce travail est d'autant plus important que la victime subit un changement important dans sa situation de travail.

M. Person a pris conscience de la dégradation de la santé physique et mentale et de la baisse de la confiance et de la motivation de Mme Réa. Cependant, le contexte de désaccord entre managers n'a pas permis un réel travail 'post-sanction' avec M. Mache.

### **3.3. Analyser et supprimer les déterminants du harcèlement**

Gérer le harcèlement psychologique au travail nécessite aussi que les managers analysent les déterminants de la situation de harcèlement puis tentent de les changer et de les supprimer autant que possible. Par exemple, une action sur les méthodes de recrutement et de sélection peut être engagée s'il s'avère que les déterminants sont liés étroitement aux caractéristiques de l'agresseur (personnalité, formation...). Des actions sur les caractéristiques de l'organisation peuvent être développées si l'organisation du travail, la structure hiérarchique, les valeurs dominantes, les relations sociales... sont analysées comme source de harcèlement (Bouche, 2001; Glendinning, 2001).

Cette analyse ne semble pas avoir été formellement menée par M. Person<sup>1</sup>. Pourtant, n'y avait-il pas là une opportunité pour faire un réel travail sur les valeurs de l'entreprise? (quelles sont ces valeurs?, comment peut-on les exprimer en termes de comportements attendus dans l'entreprise?...) Il nous semble que M. Person a particulièrement été déçu de la décision de sanction prise. Cette déception a inhibé toute volonté de compléter l'analyse de la situation.

### **3.4. Développer des actions de soutien**

Enfin, des actions de soutien aux individus doivent être proposées en cas de nécessité. La victime est en effet, dans certains cas fonction de la durée et de la gravité des agressions, extrêmement affaiblie par la situation de harcèlement. Une perte de confiance, un syndrome de stress post-traumatique (Leymann & Gustafsson, 1996; Matthiesen & Einarsen, 2004; Nielsen et al., 2004; Tehrani, 2004), un accroissement de l'anxiété et une détérioration de la santé physique et mentale (McCarthy, et al. 1995, 1998, 2001; Leymann 1996b; Ayoko, et al. 2003; Di Martino, et al. 2003; Einarsen & Mikkelsen 2003; Djurkovic, et al. 2004; Matthiesen & Einarsen 2004; Nielsen, et al. 2004) sont ainsi des effets très largement recensés. Seul un soutien réel peut alors aider la victime à regagner confiance et retrouver une santé physique et mentale. Di Martino et al. (2003) montre que certaines entreprises développent ce soutien en interne. La RATP par exemple, a créé un centre de soutien pour les victimes de violence (Institut d'Accompagnement Psychologique Post-Traumatique). Ce support est organisé à deux niveaux: (1) une ligne téléphonique permet un débriefing immédiat après l'incident (ce service est offert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et assure une

---

<sup>1</sup> Après lecture de ce papier le 23 mai 2006, M. Person ajoute, par envoi d'un message électronique, pour information (et par coïncidence...) qu'un travail sur les valeurs était en cours à l'époque des faits. Ce travail n'a malheureusement pas abouti, les difficultés économiques de l'entreprise ayant repoussé ce travail. M. Person écrit qu'il partage tout à fait l'avis que rendre les valeurs de l'entreprise explicites aux yeux de tous permet d'avoir une référence de management.

accessibilité permanente), (2) un service de consultation avec des experts spécialistes de violence et de traitement post-traumatique. La taille de cette entreprise justifie le développement d'un tel service interne, cependant d'autres entreprises peuvent solliciter l'expertise de spécialistes extérieurs. Tehrani (2003) propose ainsi une méthode pour conseiller et réinsérer les victimes dans l'organisation. Sa méthode repose sur trois étapes : (1) Evaluer l'impact du harcèlement sur le bien-être psychologique de la victime, (2) intervention avec le développement de différentes méthodes (débriefing, thérapie narrative, thérapie cognitive...), (3) réinsertion. Poilpot-Rocaboy et Bonafons (2005) montrent aussi l'exemple de l'entreprise belge Mobistar qui offre un programme d'aide à ses salariés nommé 'Team Member Assistance Program (TMAP)'. De même, l'agresseur peut avoir besoin d'une aide en terme de formation et de coaching afin d'améliorer ses compétences relationnelles et développer ainsi un comportement positif au sein de l'organisation.

Une aide formelle n'est pas envisagée dans le cas de M. Person. M. Person tente au mieux par un soutien personnel d'aider Mme Réa. En revanche, rien n'est proposé à M. Mache.

Toutes ces actions de gestion du harcèlement psychologique peuvent être accompagnées d'actions de prévention si la réponse à la question 'l'organisation doit-elle agir plus tard ?' est positive.

#### **4. Développer un processus de prévention du harcèlement psychologique**

Le processus de prévention du harcèlement psychologique impose aux managers de: (1) écrire une politique 'anti-harcèlement', (2) informer l'ensemble des acteurs de cette politique, (3) définir une procédure en cas de plainte, (4) développer des outils de Gestion des Ressources Humaines. Différents auteurs (Bland & Stalcup, 2001; Bouche, 2001; Hirigoyen, 2001; Poilpot-Rocaboy & Bonafons, 2005) affirment que la prévention du harcèlement psychologique est une nécessité et doit être une priorité au sein des organisations.

##### ***4.1. Ecrire une politique 'anti-harcèlement'***

La première étape de prévention du harcèlement psychologique est l'écriture d'une politique de lutte contre le harcèlement et de tolérance zéro à l'égard du harcèlement en général (harcèlement sexuel, racial...) et du harcèlement psychologique en particulier. Depuis déjà quelques années, des exemples d'entreprises sont donnés afin de diffuser les bonnes pratiques de prévention du harcèlement. Le département américain de la défense (Bland & Stalcup, 2001), Volkswagen en Allemagne, Dupont de Nemours en France, Air France et la mairie de Lausanne (Poilpot-Rocaboy & Bonafons, 2005) ont écrit de telles politiques. Ces organisations définissent le concept de harcèlement, développent des exemples pratiques de situations et d'actions de harcèlement, informent tous ses membres que de telles pratiques sont intolérables et que les agresseurs sont systématiquement punis (sanctions, licenciement...). En France, depuis la loi de Modernisation sociale du 17 janvier 2002, chaque employeur a l'obligation de rédiger une politique 'anti-harcèlement' et de l'intégrer dans le règlement intérieur de l'entreprise (article L122-34 du Code du Travail).

##### ***4.2. Diffusion de cette politique***

Tous les membres de l'organisation doivent ensuite être informés de cette politique anti-harcèlement. Une très large diffusion de la politique écrite est alors recommandée (Bland & Stalcup, 2001; Bouche, 2001). La pose de posters à l'entrée de l'établissement, dans les salles de repos, dans les ateliers de fabrication..., l'ajout de documents informatifs aux bulletins de

paie des salariés, l'envoi de courriers spécifiques aux salariés, la diffusion de la politique sur l'intranet de l'entreprise... sont des exemples développés dans certaines entreprises. Dans l'usine Volkswagen de Wolfsburg en Allemagne ou à la mairie de Lausanne, chaque salarié reçoit une copie écrite de la 'politique harcèlement' de l'organisation à son domicile. Chez Mobistar, le site intranet informe l'ensemble des salariés de la politique 'harcèlement tolérance zéro' développée (Poilpot-Rocaboy & Bonafons, 2005).

#### ***4.3. Définir une procédure en cas de plainte***

Une procédure formelle en cas de harcèlement psychologique doit être définie. En effet, les managers doivent créer un environnement dans lequel les individus doivent être à l'aise de se confier en cas de besoin. Cette procédure nécessite de désigner une ou plusieurs personnes. Ces personnes peuvent être des spécialistes de Gestion des Ressources Humaines (Dupont de Nemours par exemple (Poilpot-Rocaboy & Bonafons, 2005)), ou peuvent être d'autres personnes internes ou externes à l'entreprise. Par exemple à la mairie de Lausanne, des personnes volontaires assurent ce rôle de 'réfèrent harcèlement'. En revanche, Mobistar propose une expertise extérieure par le biais d'une équipe de spécialistes (a Team Member Assistance Program) (Poilpot-Rocaboy & Bonafons, 2005).

#### ***4.4. Développer des outils de Gestion des Ressources Humaines***

Le développement d'outils de Gestion des Ressources Humaines est une étape de prévention du harcèlement psychologique essentielle. La description et l'analyse des emplois permettent par exemple de repérer très précisément quels sont les besoins en recrutement de l'organisation et de définir ce besoin en termes de savoirs, de savoirs-faire et de savoirs-être. Le choix de critères pour chaque axe (savoirs, savoirs-faire et savoirs-être) permettra ensuite une évaluation précise des performances de la personne en poste. Cette évaluation portera tant sur les dimensions savoirs et savoirs-faire que sur la dimension savoirs-être. Les processus de recrutement et de sélection sont aussi une opportunité pour pallier à la probabilité d'entrée d'agresseurs potentiels au sein de l'organisation. Les tests de personnalité et les entretiens sont l'occasion d'évoquer avec l'individu ses expériences passées, les situations difficiles auxquelles il a dû faire face, les comportements développés pour y faire face, la perception de son métier, de son rôle, de sa fonction... Ces échanges permettent de s'assurer d'une compatibilité des valeurs de l'individu et de l'organisation. La formation est enfin un outil indispensable pour informer les individus de ce qu'est le harcèlement psychologique. Les référents 'harcèlement psychologique', les managers, les superviseurs et tous les salariés doivent comprendre les motivations et les objectifs de la politique harcèlement de l'entreprise. Cette formation doit couvrir différents thèmes tels que : (1) définition du harcèlement, (2) exemples de cas de harcèlement, (3) définition du processus de harcèlement (déterminants, réponses, effets), (4) présentation de la procédure de dépôt de plainte, (5) présentation du processus de gestion des plaintes, (6) utilisation de jeux de rôle, (7) utilisation de questionnaires pour évaluer la perception de la formation par les stagiaires. L'objectif de cette formation est de sensibiliser au problème de harcèlement, d'améliorer la compréhension de ce phénomène complexe, d'aider les individus à le détecter et à le gérer. Eyres (2005) précise qu'il est très positif de mêler au sein d'un même groupe de stagiaires des managers et d'autres profils afin d'échanger les perceptions et les expériences, d'utiliser la vidéo pour que les individus visualisent des cas de harcèlement. Cet auteur précise aussi que pour ce type de formation très spécifique, il est mieux que les formateurs soient des experts. Dans le cas de M. Person, aucun processus de prévention n'est envisagé.

## **IMPLICATIONS POUR LES MANAGERS**

Le cas de M. Person illustre la nature complexe, émotionnelle et dynamique du harcèlement psychologique au travail. Le DRH a immédiatement pris la plainte de Mme Réa très au sérieux, a mené une investigation sans perdre de temps en rencontrant M. Mache, en contactant le délégué du personnel, le CHSCT, en cherchant une solution à chaque instant... Pourtant, les effets du harcèlement (Mme Réa continue d'être harcelée, elle est transférée dans un autre service ; M. Mache reçoit une lettre d'avertissement) suggèrent que la mise en place d'un processus effectif de diagnostic, de gestion et de prévention de harcèlement psychologique aurait permis de meilleurs résultats. En effet, aucune politique réelle anti-harcèlement n'existe dans cette entreprise, M. Person n'a donc pas d'outil pour contrer les arguments du directeur du site et le persuader de la gravité du comportement de M. Mache. Un jeu de pouvoir s'instaure donc entre les opérationnels (le Directeur du site) et les fonctionnels (les DRH)<sup>2</sup>

Le manque de formation spécifique sur le harcèlement rend difficile la sensibilisation des acteurs (M. Mache, le directeur du site) concernant les effets négatifs du harcèlement et la nocivité du phénomène pour toute l'entreprise. Aucune référence n'est faite à la description du poste de M. Mache. Une définition précise des savoirs, savoirs-faire et savoirs-être exigés pour ce poste aurait permis d'évaluer la performance réelle attendue et réalisée de M. Mache et de contrer l'argument de sa forte performance par le directeur du site. Aucun suivi ne semble être prévu après la décision de sanction. Nous ne disposons pas d'information concernant un éventuel feedback de Mme Réa sur la décision de lettre d'avertissement envoyée à M. Mache, sur son transfert dans un autre service. Aucune formation n'est envisagée sur le harcèlement psychologique, aucune analyse réelle des déterminants du harcèlement n'est programmée.

Ces constats nous laissent en questionnement sur le bien-être futur de Mme Réa, de ses anciennes collègues devant continuer à travailler avec M. Mache, de M. Mache lui-même ainsi que sur les performances de l'ensemble de ces personnes. De même, nous nous interrogeons au sujet de M. Person. Quelle est sa perception de son positionnement et de son autorité réelle dans l'entreprise ? Ne perçoit-il pas que la divergence d'opinion concernant la sanction nécessaire et la performance de M. Mache ont remis en cause la légitimité de son expertise en matière de Gestion des Ressources Humaines ? Quel est donc maintenant son engagement réel dans cette firme qui finalement ne partage pas pleinement ses valeurs de respect mutuel dans les relations de travail et pour qui la performance est plus liée aux savoirs et savoirs-faire qu'aux savoirs-être des personnes ? Une information complémentaire peut aider à répondre à ces questions. En effet, nous apprendrons quelques mois après cette étude que M. Person a profité d'un plan social et a quitté l'entreprise en mars 2003. Cette information reflète une distanciation de M. Person par rapport à l'entreprise qui assurément n'est pas sans rapport avec les différences de vues qui se sont renforcées lors de la plainte de Mme Réa. Il n'a en effet rien entrepris pour rester dans l'entreprise.

En conclusion, ce processus d'intervention représente un guide utile aux managers pour combattre le harcèlement psychologique au travail et gérer les plaintes des salariés. Outil de diagnostic, il permet d'identifier réellement le comportement de harcèlement, de le distinguer d'autres comportements négatifs, d'alerter les managers de l'importance du contexte sur les effets du harcèlement et la décision d'agir. Toutefois, ces avantages ne peuvent se développer

---

<sup>2</sup> M. Person précise dans son message du 23 mai 2006 que cette affaire ne faisait que cristalliser des divergences d'intérêts voire des divergences plus profondes entre les opérationnels et les fonctionnels sur ce que doit être l'entreprise et son mode managérial.

que si les managers disposent de temps pour mener à bien l'investigation, disposent de compétences spécifiques en termes de capacités d'analyse et de prise de recul, de contrôle émotionnel, ainsi que d'un nécessaire soutien hiérarchique. Le cas de M. Person montre en effet, que le manager sans soutien ne peut faire face à la situation et prendre la décision optimale. Le soutien de la hiérarchie mais aussi des représentants du personnel, du CHSCT, des services de santé et du médecin du travail... est essentiel. Seule cette union collective pourra définitivement combattre le harcèlement psychologique au travail.

## **Bibliographie :**

Arnetz, J., & Arnetz, B. (2000), "Implementation and evaluation of a practical intervention programme for dealing with violence towards health care workers", *Journal of Advanced Nursing*, vol. 31, p. 668-680.

Ashforth, B. (1997), "Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 14, p. 1173-1182.

Ayoko, O.B., Callan V.J., & Hartel, C.E.J. (2003), "Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviours", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 11, p. 283-301.

Bland, T.S., & Stalcup, S.S. (2001), "Managing harassment", *Human Resource Management*, vol. 40, p. 51-61.

Bouche, B. (2001), *Le harcèlement moral*, Paris, Dossier ANDCP.

Bowes-Sperry, L., & O'Leary-Kelly, A.M. (2005), "To act or not to act: The dilemma faced by sexual harassment", *Academy of Management Review*, vol. 30, p. 288-310.

Cable, D.M., & Judge, T.A. (1996), "Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol. 67, p. 294-311.

Cox, E., & Goodman, J. (2005), "Belittled: The state of play on bullying", *Australian Universities Review*, vol. 48, p. 28-34.

Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C.L. (2003), *Preventing violence and harassment in the workplace*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Djurkovic, N., McCormack, D., & Casimir, G. (2004), "The physical and psychological effects of workplace bullying and their relationship to intention to leave: A test of the psychosomatic and disability hypotheses", *International Journal of Organization Theory and Behavior*, vol. 7, p. 469-497.

Einarsen, S. (1999), "The nature and causes of bullying at work", *International Journal of Manpower*, vol. 20, p. 16-27.

Einarsen, S.E., & Nielsen, M.B. (2004), 4<sup>th</sup> *International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace*, Bergen, Norway.

- Einarsen, S.E., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C.L. (Eds.) (2003), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, London, Taylor & Francis.
- Einarsen, S.E., Mikkelsen, E.G. (2003), “Individual effects of exposure to bullying at work”, In S.E. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp.127-144), London, UK, Taylor & Francis.
- Eyres, P.S. (2005), “Heading off harassment”, *Occupational Health & Safety*, vol. 74, p. 18-20.
- Fitzgerald, L.F., & Shullman, S.L. (1993), “Sexual harassment: A research analysis and agenda for the 1990s”, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 42, p. 5-27.
- Glendinning, P.M. (2001), “Workplace bullying: Curing the cancer of the American workplace”, *Public Personnel Management*, vol. 30, p. 269-286.
- Guérin, G., & Wils, T. (1992), *Gestion des ressources humaines*, Les presses de l'Université de Montréal, Montréal.
- Hirigoyen, M.F. (2001), *Malaise dans le travail. Harcèlement moral, Démêler le vrai du faux*, Paris, Syros.
- Hoel, H., Cooper, C.L., & Faragher, B. (2001), “The experience of bullying in Great Britain : The impact of organizational status”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 10, p. 443-465.
- Hoel H., Einarsen S., & Cooper C.L. (2003), “Organisational effects of bullying”, In S.E. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp.145-161), London, Taylor & Francis.
- Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C.L. (1999), “Workplace bullying”, In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, pp. 195-230), Chichester, UK, Wiley.
- Hubert, A. (2003), “To prevent and overcome undesirable interaction: a systematic approach model”, In S.E. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp.299-311), London, Taylor & Francis.
- Judge, T.A., Heller, D., & Mount. M.K. (2002), “Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, p. 530-541.
- Keashly, L., & Jagatic K. (2003), “By any other name: American perspectives on workplace bullying”, In S.E. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp.31-61), London, Taylor & Francis.
- Kieseker, R., & Marchant, T. (1999), “Workplace bullying in Australia: A review of current conceptualisations and existing research”, *Australian Journal of Management and Organisational Behaviour*, vol.2, p. 61-75.
- Leymann, H. (1990), “Mobbing and psychological terror at workplaces”, *Violence and Victims*, vol. 5, p. 119-126.
- Leymann, H. (1996a), “The content and development of mobbing at work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.5, p. 165-184.

- Leymann, H. (1996b), *Mobbing. La persécution au travail*, Paris, Editions du Seuil.
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996c), “Mobbing and the development of post traumatic stress disorders”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, p. 251-276.
- Leymann, H., & Zapf, D. (1996), “Mobbing and victimization at work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, p. 161-164.
- Lubit, R. (2002), “The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers”, *Academy of Management Executive*, vol. 16, p. 127-138.
- Matthiesen, S.B., & Einarsen, S. (2004), “Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying”, *British Journal of Guidance & Counselling*, vol. 32, p.335- 356.
- McCarthy, P., Sheehan, M., & Kearns, D. (1995), *Managerial Styles and their Effect on Employees Health and Well-Being in Organizations Undergoing Restructuring*, Report for Worksafe Australia, Griffith University, Brisbane.
- McCarthy, P., Rylance, R., Bennett, R., & Zimmerman, H. (Eds.) (2001), *Bullying: From backyard to boardroom*, Sydney, Federation Press.
- Merchant, V., & Hoel, H. (2003), “Investigating complaints of bullying”, In S.E. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp.259-269), London, Taylor & Francis.
- Nielsen, M.B., Mattiesen, S.B., & Einarsen, S. (2004), “When the bully is a leader: The relationship between destructive leaders and symptoms of posttraumatic stress disorder among victims of workplace bullying”, *Fourth International Conference on bullying and harassment in the Workplace*, Norway, Bergen, p. 125-127.
- Paoli, P., & Merllié, D. (2001), *Third European survey on working conditions 2000*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Poilpot-Rocaboy, G. (2006), “Bullying in the workplace: A proposed model for understanding the psychological harassment process”, *Research and Practice in Human Resource Management*, vol. 14 (forthcoming).
- Poilpot-Rocaboy, G., & Bonafons, C. (2005), “Lutte contre le harcèlement psychologique au travail: L'exemple de quelques entreprises”, *Gestion 2000*, vol. 2, p. 17-40.
- Price Spratlen, L. (1995), “Interpersonal conflict which includes mistreatment in a university workplace”, *Violence and Victims*, vol. 10, p. 285-297.
- Queensland Government, Department of Industrial Relations (2002), *Creating safe and fair workplaces: Strategies to address workplace harassment in Queensland*, Report of the Queensland Government Workplace Bullying Taskforce, Brisbane, Australia.
- Rayner, C. (1997), “The incidence of workplace bullying”, *Journal of Community and Applied Social Psychology*, vol. 7, p. 249-255.
- Richards, J., & Daley, H. (2003), “Bullying policy. Development, implementation and monitoring”, In S.E. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp.247-258), London, Taylor & Francis.

- Salin, D. (2003), "Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment", *Human Relations*, vol. 56, p. 1213-1232.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C.L. (2001), "Well-being and occupational health in the 21<sup>st</sup> century workplace", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, p. 489-509.
- Tehrani, N. (2003), "Counselling and rehabilitating employees involved with bullying", In S.E. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp.270-284), London, Taylor & Francis.
- Tepper, B.J. (2000), "Consequences of abusive supervision", *Academy of Management Journal*, vol. 43, p. 178-190.
- Timo, N., Fulop, L., & Ruthjersen, A. (2004), "Crisis? What crisis? Management practices and internal violence and workplace bullying in aged care in Australia", *Research and Practice in Human Resource Management*, vol. 12, p. 35-53.
- Vartia, M. (1996), "The sources of bullying: Psychological work environment and organizational climate", *European Journal of Work and Organisational Psychology*, vol.5, p. 203-214.
- Veale, C., & Gold, J. (1998), "Smashing into the glass ceiling for women managers", *Journal of Management*, vol. 17, p. 17-26.
- Vega, G., & Comer, D.R. (2005), "Sticks and stones may break your bones, but words can break your spirit: Bullying in the workplace", *Journal of Business Ethics*, vol. 58, p. 101-110.
- Vickers, M.H. (2004), "The traumatized worker: A concern for employers and employees", *Employee Responsibilities & Rights Journal*, vol. 13, p. 113-116.
- Wengraf, T. (2001), *Qualitative research interviewing*, London, Sage Publications.
- Wilson, M.G., Dejoy, D.M., Vandenberg, R.J., Richardson, H.A., & McGrath, A.L. (2004), "Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 77, p. 565-588.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2001), "Bullying in the workplace: recent trends in research and practice – an introduction", *European Journal of Work and Organisational Psychology*, vol. 10, p. 369-373.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2003), "Individual antecedents of bullying", In S.E. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp.165-184), London, Taylor & Francis.
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2003), "Empirical finding on bullying in the workplace", In S.E. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp.103-126), London, Taylor & Francis.