



**Une étude sur la relation entre la culture organisationnelle
et la violence au travail**

Par
Geneviève Cloutier

École de relations industrielles
Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté à la faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de maîtrise
en relations industrielles (M. Sc.)

Décembre 2013

© Geneviève Cloutier, 2013

Université de Montréal
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :

**Une étude sur la relation entre la culture organisationnelle
et la violence au travail**

Présenté par :
Geneviève Cloutier

A été évalué par un comité de jury composé des membres suivants :

Stéphane Renaud
Président rapporteur

Alain Marchand
Directeur de recherche

Pierre Durand
Membre du jury

Résumé

Ce mémoire a pour objectif d'étudier la relation entre la culture organisationnelle et la violence au travail. Plus spécifiquement, les résultats permettent de déterminer comment la perception des cultures organisationnelles de type groupal, développemental, hiérarchique et rationnel de l'approche des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn (1999) s'associent aux conflits interpersonnels et au harcèlement physique et sexuel dans les organisations. Les données proviennent de l'Étude SALVEO, menée par l'Équipe de recherche sur le travail et la santé mentale de l'Université de Montréal.

À notre connaissance, aucune étude n'a étudié les perceptions des cultures organisationnelles globales des entreprises. Les études antérieures se sont intéressées à certains traits spécifiques des cultures, telles que l'acceptation, la tolérance et la banalisation de la violence, sans considérer intégralement la culture organisationnelle.

Il est possible d'utiliser le modèle de Cameron et Quinn (1999) avec l'échelle de Marchand, Haines et Dextras-Gauthier (2013) pour mesurer la perception que les travailleurs se font de leur culture organisationnelle pour pouvoir les associer avec les niveaux de conflits interpersonnels et de harcèlement physique et sexuel par la suite.

Les analyses multiniveaux de cette recherche ont révélé que la culture groupale s'associe à des niveaux plus bas de conflits interpersonnels et la culture développementale à des niveaux plus élevés. Bien que les résultats ne soient pas significatifs pour tous les types de culture organisationnelle, les entreprises qui adoptent des caractéristiques de la culture groupale, telles que le soutien social, la participation des travailleurs et la justice organisationnelle, semblent mieux prévenir le phénomène de la violence au travail.

D'autre part, l'intégration d'un grand nombre de variables contrôles a permis de déterminer que les facteurs individuels et organisationnels les plus associés à la violence sont : le fait d'être une femme, d'être jeune, d'être syndiqué, l'effort au travail et l'injustice organisationnelle.

MOTS CLÉS : Violence au travail, culture organisationnelle, conflit interpersonnel, harcèlement psychologique, harcèlement sexuel, agressions, valeurs organisationnelles, modèles multiniveaux

Abstract

This master's thesis aims to study the relation between the organizational culture and workplace violence. More specifically, the results allow us to determine how the organizational culture of groupal, developmental, hierarchical and rational type of the competing values framework of Cameron and Quinn (1999) joins the interpersonal conflicts and physical or sexual harassment in organizations. The data results come from the SALVEO surveys led by the research team on work and mental health of University of Montreal (ERTSM).

Most studies were interested in some specific features of culture, such as the acceptance and tolerance of violence without considering the organizational culture.

It is possible to use the model of Cameron and Quinn (1999) with the Marchand, Haines and Dextras-Gauthier scale (2013) to calculate the perception that the workers have of their organizational culture to be able to measure them with the levels of interpersonal conflicts and physical or sexual harassment afterward.

Multilevel analyses revealed that the perception of the groupal culture shows lower levels of interpersonal conflicts and the developmental culture, higher levels. Although the results are not significant for all types of organizational culture, companies which adopt the characteristics of the groupal culture, such as social support, workers participation and organizational justice, seem to better prevent the phenomenon of workplace violence.

Moreover, the integration of a large number of control variables allows us to determine that the individual and organizational factors that are most associated with violence are : being a woman, being young, being a member of a union, having a work overload and the presence of organizational injustice.

KEYWORDS : Workplace violence, organizational culture, interpersonal conflict, psychological harassment, sexual harassment, aggressions, organizational values, multilevel models

Table des matières

Introduction.....	1
Chapitre 1 : Objet de la recherche et clarification des concepts de l'étude.....	4
1.1-Objet de la recherche	4
1.2-Définitions conceptuelles	5
1.2.1-Concept de la violence au travail.....	5
1.2.1.1-Violence physique.....	7
1.2.1.2-Violence psychologique.....	9
1.2.1.3-Violence sexuelle.....	12
1.2.1.4-Autres formes de violence	14
1.3-Différence entre conflit et violence	17
1.4- Rôle de la culture organisationnelle	19
1.5-Concept de la culture organisationnelle.....	21
1.6-Typologie des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn	23
1.7-Description des types de culture organisationnelle	25
Chapitre 2 : État des connaissances	27
2.1- Recension de la littérature de l'association entre la culture organisationnelle et la violence au travail.....	27
2.2.1-Caractéristiques personnelles	30
2.2.1.1-Du côté des victimes.....	31
2.2.1.2-Du côté des agresseurs.....	36
2.2.2-Caractéristiques du travail	41
2.2.2.1-Secteurs économiques.....	41
2.2.2.2-Professions.....	43
2.2.2.3-Syndicalisation.....	44
2.2.2.4-Taille de l'entreprise	44
2.2.2.5-Conditions de l'organisation du travail	45

2.2.3-Événements spécifiques.....	59
2.2.3.1-Changement organisationnel	59
2.2.3.2-Événements frustrants.....	60
2.2.3.3-Niveau de diversité	61
Chapitre 3 : Problématique et modèle d'analyse	70
3.1-Problématique de la recherche.....	70
3.2-Pertinence du sujet.....	73
3.3-Démarche proposée	74
3.4-Modèle d'analyse.....	74
3.5-Hypothèses.....	77
Chapitre 4 : Méthodologie.....	88
4.1-Sources de données.....	88
4.2-Outils de recherche : le questionnaire.....	89
4.3-Mesure des variables	89
4.5- Analyses.....	102
Chapitre 5 : Présentation des résultats	106
5.1-Résultats des analyses descriptives.....	106
5.2-Résultats des analyses bivariées	110
5.3-Résultats des analyses multiniveaux.....	115
Chapitre 6 : Discussion	122
6.1 – Synthèse de la démarche scientifique	122
6.2 – Évaluation des hypothèses	123
6.3 – Forces et limites	129
6.4 – Recherches futures.....	131
6.5 – Retombées pour les entreprises.....	134

Conclusion	136
Bibliographie	138
Annexes	151
Annexe 1 - 45 agissements du mobbing	151
Annexe 2 - Tableau des items de l'OCP	153
Annexe 3 - Tableau de la distribution finale de l'OCP	155
Annexe 4 - Tableau résumés des articles	157
Annexe 5 - Calcul des corrélations intraclasses	185
Annexe 6 - Calcul du pourcentage de la variation expliquée	187

Liste des tableaux

Tableau 1 - Synthèse des facteurs reliés à la violence au travail	63
Tableau 2 - Analyse factorielle en composantes principales	90
Tableau 3 - Résultats du test parallèle de Horn.....	91
Tableau 4 - Matrice des composantes après rotation	92
Tableau 5 - Mesure de la variable de la violence au travail.....	93
Tableau 6 - Mesure de la variable de la culture organisationnelle.....	96
Tableau 7 - Mesure des caractéristiques personnelles des victimes.....	97
Tableau 8 - Mesure des caractéristiques du travail	99
Tableau 9 - Mesure des conditions de l'organisation du travail	101
Tableau 10- Résultats des statistiques descriptives.....	107
Tableau 11 - Matrice de corrélation	114
Tableau 12 - Résultats des analyses multiniveaux pour le conflit interpersonnel	118
Tableau 13 - Résultats des analyses multiniveaux pour le harcèlement	121
Tableau 14 - Les items de l'OCP associés à la typologie de Cameron et Quinn.....	153
Tableau 15 - Distribution finale de l'OCP associée à Cameron et Quinn	155
Tableau 16- Tableau résumés des articles	157

Liste des figures

Figure 1 - Niveaux de la culture organisationnelle	22
Figure 2 - Modèle de la typologie des valeurs concurrentes.....	24
Figure 3 - Cadre conceptuel.....	76

Je dédie ce mémoire à ma mère, Marie Blondin,
qui a consacré sa vie à l'éducation de ses 4 enfants.
Je te remercie pour tout cet amour.

Remerciements

Dans un premier temps, je tiens à remercier mon directeur, le chercheur Alain Marchand, qui m'a prouvé que chaque étudiant motivé et déterminé peut réussir à rédiger un mémoire de maîtrise. Je le remercie particulièrement pour sa confiance à l'égard de mes compétences scientifiques et pour son soutien lors de mes moments de doute et de crainte tout au long de cette expérience. Sa personne, son énorme disponibilité, sa vivacité d'esprit et son intelligence interpersonnelle ont été des ressources déterminantes dans ce cheminement. Merci de m'avoir donné le goût de me lancer dans l'univers scientifique et de poursuivre notre collaboration au doctorat.

Dans un second temps, sans négliger l'aide monétaire, je remercie particulièrement les membres de l'Équipe de recherche sur le travail et la santé mentale pour les contrats qui m'ont permis de développer mes compétences scientifiques. Merci à Marie-Ève Blanc, Julie Dextras-Gauthier et William Martin. J'ai une pensée spéciale pour Madame Nicole Lévesque dont la présence chaleureuse a été d'un grand soutien. Les encouragements et les conseils des professeurs de l'École de relations industrielles m'ont également permis de réaliser ce mémoire dans de bonnes conditions. Tout particulièrement, je remercie les membres de mon jury, messieurs Stéphane Renaud et Pierre Durand, pour leurs judicieux commentaires.

Je tiens également à souligner le soutien des agents de sécurité et des concierges du centre de recherche. Après de longues heures de travail, leur écoute et leur solidarité m'ont aidé à poursuivre ma rédaction. Merci à Stéphane, Alicia, Raul et Denis.

Mes derniers remerciements vont aux membres de ma famille qui tolèrent mon caractère obstiné et qui me soutiennent dans mon parcours différent du leur. Je pense à mes parents Sylvain et Marie, mes sœurs Catherine et Isabelle, mon frère Olivier ainsi que mes beaux-frères Samuel et Charles. Sans oublier les petits sourires de ma belle petite Rosie et l'arrivée de bébé Étienne dans la famille. Votre présence et votre amour sont des éléments primordiaux dans ma réussite académique.

Introduction

La problématique de la violence n'est pas un phénomène nouveau. Des actes violents sont reflétés partout dans le quotidien, que ce soit à la maison, à l'école et dans les médias. Au travail, la violence peut s'exprimer plus sournoisement. En fait, la violence dans les organisations n'est pas toujours visible. À la différence des agressions physiques et sexuelles, les personnes ne peuvent pas toujours reconnaître les manifestations de la violence psychologique. Cette confusion amène trop souvent le silence des victimes qui ne comprennent pas toujours qu'elles subissent de la violence. D'autant plus que l'inaction des collègues augmente l'appréhension des victimes de n'être pas entendues (Hirigoyen, 1998). À cet effet, l'Enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST, 2011) suggère que seulement la moitié (52,3 %) des travailleurs victimes de harcèlement psychologique a entrepris une démarche pour freiner cette violence. Le déni de la violence la rend plus vive et augmente la souffrance des personnes qui en font l'objet. En innocentant les harceleurs, les personnes harcelées deviennent coupables de leur situation (De Gaulejac, 2005).

Malgré la souffrance des personnes atteintes, plusieurs raisons peuvent pousser les employeurs et les travailleurs à banaliser cette violence. Le contexte économique, la mondialisation et la concurrence rendent très compétitif le marché du travail. Face à l'environnement changeant, les entreprises procèdent à des restructurations et à des réorganisations du travail. Les postes sont en constance révision et les emplois sont menacés, peu importe le statut professionnel des membres de l'organisation. Des réactions imprévisibles et des peurs s'installent alors dans les entreprises. Un climat compétitif s'établit entre les travailleurs et tous les membres de l'organisation deviennent une menace pour autrui. Cet esprit de compétition diminue les rapports de confiance et d'amitié entre collègues (De Gaulejac, 2005).

Ces contextes difficiles augmentent les cas de violences en milieu de travail, et une fraction non négligeable de la main-d'œuvre est affectée par ce fléau. Plus précisément, les résultats de l'Enquête québécoise EQCOTESST (2011) suggèrent que, dans les 12

derniers mois, 14,8 % des travailleurs ont subi une situation de harcèlement psychologique (500 000 travailleurs québécois), 2,5 % une situation de harcèlement sexuel (90 000 travailleurs québécois) et 1,9 % ont été l'objet de violence physique (70 000 travailleurs québécois).

Face à l'ampleur de ce phénomène, les organisations ne peuvent plus prétendre qu'aucune forme de violence n'est présente au sein de leur entreprise. L'étude de ce phénomène remet en question les valeurs prônées par les entreprises en redonnant une place plus importante aux valeurs humaines. À cet effet, les entreprises doivent, dorénavant, accorder l'attention nécessaire à cette problématique et garantir un milieu de travail plus respectueux des personnes en adoptant une gestion plus humaine.

Dans cette lignée, en 2004, le gouvernement du Québec a été le premier en Amérique du Nord à promulgué une loi interdisant le harcèlement psychologique au travail. La *Loi sur les normes du travail* définit ce concept par : « une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié. » (L.R.Q. c. N-1.1, article 81.18). C'est cette définition qui est utilisée dans les tribunaux pour évaluer les situations de harcèlement psychologique.

Bien que de nombreuses recherches aient étudié les facteurs d'émergence et de prolifération de la violence au travail, les chercheurs ne sont pas unanimes dans la définition du concept de la violence au travail. Cette confusion rend difficile l'étude de ce phénomène. Les recherches se sont principalement intéressées aux caractéristiques du travail afin de déterminer les facteurs de risque des entreprises de développer de la violence. Plus particulièrement, certaines conditions spécifiques du travail ont été abordées, telles que le style de gestion laxiste et autoritaire, l'insécurité d'emploi, les

événements frustrants et le changement organisationnel. D'autres études ont également étudié les caractéristiques personnelles des individus impliqués dans cette problématique. Il s'agissait davantage d'études qualitatives et exploratoires. Toutefois, peu de recherches ont étudié l'association entre la culture organisationnelle et la violence au travail.

Plus précisément, les résultats des quelques recherches qui se sont intéressées à la culture des entreprises ont démontré un lien entre certaines caractéristiques des cultures organisationnelles et la violence au travail. Suivant ces recherches, il est maintenant reconnu que la culture de l'entreprise peut contribuer à générer des situations de violences.

Ce mémoire de maîtrise étudiera tout particulièrement la relation entre les types de culture organisationnelle de l'approche des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn (1999) et la violence au travail. Le chapitre 1 présente l'objet de la recherche de même qu'il procède à la clarification des concepts étudiés. Le chapitre 2 présente la revue de la littérature, alors que le chapitre 3 pose les assises de la problématique, du modèle conceptuel et des hypothèses de recherche. Le chapitre 4 est consacré à la présentation de la méthodologie, le chapitre 5 à la présentation des résultats et le chapitre 6 à la discussion des résultats obtenus dans ce mémoire.

Chapitre 1 : Objet de la recherche et clarification des concepts principaux de l'étude

Ce premier chapitre se divise en deux parties. La première section présente la question de recherche et les objectifs de l'étude, alors que la seconde section définit les deux concepts principaux de la recherche, soit la violence au travail et la culture organisationnelle.

1.1-Objet de la recherche

Ce mémoire a pour l'objet l'étude de la relation entre la culture organisationnelle et la violence au travail. La littérature a maintenant reconnu que la culture de l'entreprise contribue à l'émergence et à la prolifération de la violence dans les milieux de travail. L'étude se basera sur des données transversales de l'Étude SALVEO, constituée d'entreprises d'une compagnie d'assurance québécoise et dirigée par l'Équipe de recherche sur le travail et la santé mentale (ERTSM) de l'Université de Montréal. Des analyses de régression multiniveaux permettront de mieux comprendre comment les cultures organisationnelles de type groupal, développemental, hiérarchique et rationnel de l'approche de Cameron et Quinn (1999) s'associent à la violence au travail.

Plus particulièrement, la question de recherche de ce mémoire est : « *Quelles sont les associations entre la culture organisationnelle et la violence au travail?* » Dans cette lignée, l'objectif principal est donc d'analyser les associations entre les cultures organisationnelles et la violence au travail, afin d'arriver à une meilleure compréhension du rôle de la culture organisationnelle dans la production de violence en milieu de travail.

Brodsky (1976) a amené l'idée d'indicateurs de la culture organisationnelle dans la prolifération de la violence au travail. Selon cet auteur, l'utilisation de la violence est nécessaire pour atteindre les objectifs organisationnels. Plusieurs autres études vont dans le même sens et démontrent que le harcèlement existe, car la culture organisationnelle le permet ou autrement dit, le tolère. À cet effet, le contexte des pratiques de gestion, le pouvoir dans les organisations et les réponses des dirigeants sont des critères importants pour déterminer la tolérance ou la non-tolérance des responsables à l'égard de la violence

au travail (Brodsky, 1976; Einarsen, Hoel, Zapf et Cooper, 2011; Einarsen, Hoel, Zapf et Cooper, 2005; Aquino et Lamertz, 2004; Neuman et Baron, 1998; Dejours, 1998; Baillien, Neyens et De Witte, 2008; Bowie, 2010; Fitzgerald, Hulin et Drasgow, 1995; Keyton, Ferguson et Rhodes, 2001; Cortina et Wasti, 2005).

Toutefois, les concepts de culture organisationnelle et de violence au travail sont complexes. En ce sens, la littérature n'a pas une définition unanime pour les définir. La prochaine section de ce chapitre les définira plus en profondeur.

1.2-Définitions conceptuelles

1.2.1-Concept de la violence au travail

Décrire la violence est un grand enjeu dans les études traitant de ce phénomène. Malgré l'existence de nombreuses définitions, ce sujet est méconnu. Par conséquent, il est difficile de déterminer la nature de la violence (Lapeyrière, 2004).

Dans son livre, *Conjurer la violence. Travail, violence et santé*, Christophe Dejours utilise plusieurs sources qui définissent la violence. Plus précisément, il réfère au *Petit Robert* qui définit tout simplement la violence comme une « force brutale pour soumettre quelqu'un » (Le Petit Robert, 2013, dans Dejours, 2007). La personne cible n'est donc pas consentante et l'objectif est de la neutraliser. Du côté de l'Organisation mondiale de la Santé, la violence est un : « Usage délibéré ou menace d'usage délibéré de la force physique ou de la puissance contre soi-même, contre une autre personne ou contre un groupe ou une communauté, qui entraîne ou risque fort d'entraîner un traumatisme, un décès, un dommage moral, un mal développement ou une carence. » (Organisation mondiale de la Santé, 2003, dans Dejours, 2007). Pour sa part, le *Bureau International du travail* la définit comme « Toute action, tout incident ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable par lesquels une personne est attaquée, menacée, lésée ou blessée, dans le cadre ou du fait direct de son travail » (Bureau International du travail, 2003, dans Dejours, 2007).

En parlant d'écart, la violence peut être perçue d'un point de vue sociologique par une transgression aux normes morales, éthiques et sociales. Donc, par une déviation à l'égard du consensus social. Une limite ou une règle doit avoir été transgressée. Dans ses recherches, Becker a mis en évidence que la personne déviante est désignée comme telle par un groupe social particulier qui la considère comme anormale. Le comportement déviant provient du regard de l'autre qui ne se conforme pas à la morale du groupe (Becker, 1963).

Dans le même sens, dans leur livre, *Violences au travail*, les professeurs François Courcy et André Savoie définissent ce type de violence ainsi : « La violence au travail est une conduite d'un membre ou d'un ex-membre d'une organisation contrevenant aux normes en vigueur dans cette organisation visant à causer un tort ou à contraindre un autre membre » (Courcy et Savoie, 2003).

Dans les recherches empiriques, les termes de violences peuvent être abordés de différentes manières. Sur le plan conceptuel, à la lueur de toutes ces formes, il n'est pas facile de définir le concept de la violence. Un comportement peut être perçu comme violent pour une personne et être un geste complètement banal pour une autre. Autrement dit, un harceleur peut être vu comme une personne normale par une personne et vu comme perverse par une autre. Dans une dispute, l'agresseur reconnaîtra seulement qu'il a haussé le ton alors que la victime fera part de l'aspect humiliant des remarques.

Cette section définira les principales violences présentes au travail. Plusieurs manières sont utilisées dans la littérature pour catégoriser le concept de la violence au travail. Les auteurs peuvent la définir en tenant compte de la nature des comportements des individus, de la nature des relations entre l'agresseur et la victime, des conséquences, des causes, du lieu, etc.

Dans le cadre de ce mémoire, le concept de la violence inclut les violences internes et externes au travail. En fait, puisque l'objectif est d'associer la culture organisationnelle à

la violence au travail, il est important d'étudier les violences internes au sein des organisations. Les dirigeants ont un rôle à jouer dans la création et la prolifération de la violence. Autrement dit, ils ont un pouvoir sur l'exposition des travailleurs à des situations violentes, tel un climat d'abus, d'intimidation ou de harcèlement (Bowie, 2010; Brodsky, 1976; O-Leary-Kelly, Griffin, Glew, 1996; Einarsen, Hoel, Zapf et Cooper, 2011; Einarsen, Hoel, Zapf et Cooper, 2005; Aquino et Lamertz, 2004; Fitzgerald, Hulin et Drasgow, 1995; Keyton, Ferguson et Rhodes, 2001; Cortina et Wasti, 2005). Dans le même sens, les violences externes, tels les actes terroristes ou les violences intentées par les étrangers, peuvent être stimulées par la culture organisationnelle. Plus précisément, une entreprise qui n'investit pas assez dans la formation et dans la sécurité expose davantage ses travailleurs à la violence au travail. D'autant plus que les criminels percevront les lacunes dans la sécurité de l'organisation. Du côté des clients ou des patients, les décisions organisationnelles ou sociétales, telle une longue attente, peuvent engendrer des situations de violence au travail (Bowie, 2010).

Une façon souvent utilisée dans la littérature pour diviser la violence est la classification selon la nature des comportements. Le terme approprié est alors *formes de violence* (Jauvin, Damant et Dompierre, 1999). En fonction des manifestations, l'Enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST, 2011) a visé trois formes de violence au travail : la violence physique, la violence psychologique et la violence sexuelle. De nouvelles formes de violences organisationnelles, reliées à la stratégie et aux formes de gestion, sont également présentes dans les entreprises.

1.2.1.1-Violence physique

La violence physique réfère à des gestes et à des comportements qui sont visibles et reconnaissables. Cette forme comprend toutes les agressions du style agripper, bousculer, frapper ou gifler.

Pour certains auteurs, tel Bandura (1973), aucune distinction n'est faite dans les termes de « violence » et d'« agression ». Une agression est un comportement injurieux et destructeur, de nature physique ou verbale, pouvant blesser quelqu'un (Bandura, 1973, dans O-Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996). Alors que pour d'autres auteurs, une distinction peut être faite entre ces deux termes. Selon les chercheurs Neuman et Baron, la violence réfère davantage à des comportements physiques alors que les agressions sont caractérisées par une série de comportements ayant l'objectif de blesser (Neuman et Baron, 1998). À l'inverse, selon les professeurs Courcy, Savoie et Brunet, les gestes impliquant de la force physique sont considérés comme des agressions (Courcy, Savoie et Brunet, 2004). De leur côté, O'Leary-Kelly et ses collègues suggèrent que la violence réfère aux conséquences plus graves des agressions. Leur modèle explique que les agressions sont amorcées par un facteur de l'organisation (*organization-motivated aggression*) alors que la violence est la conséquence avec les effets négatifs sur la personne (*organization-motived violence*). Par conséquent, l'agression est toujours présente dans une situation de violence (O-Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996).

À cet effet, le rapport de l'Équipe de recherche sur les impacts sociaux et psychologiques du travail du CLSC et du CHSLD de Haute-Ville-Des-Rivières a différencié les termes de « violence » et d'« agression » en fonction de la langue d'utilisation. Plus précisément, dans la langue anglaise, l'agression englobe un éventail de comportements alors que la violence réfère davantage à des actes quantifiables, tels des agissements ayant causé des blessures physiques. À l'inverse, dans la langue française, la violence est considérée dans un sens plus large que les agressions (Jauvin, 2003). Cette distinction permet de comprendre que les agressions sont considérées sous forme physique pour les auteurs francophones, tels Courcy, Savoie et Brunet (2004).

D'autant plus que parfois, les menaces verbales, telles les menaces de mort, sont incluses dans la violence physique. En d'autres termes, les violences physiques réfèrent à des situations de violences qui sont généralement comprises dans le *Code criminel du Canada*. Des agressions qui portent atteinte à l'intégrité physique d'autrui. À cette

définition s'ajoutent les situations non intentionnelles impliquant un patient ou un enfant inconscient de ses actions (EQCOTESST, 2011). Les actions violentes contre les objets des personnes cibles sont également incluses dans la violence physique (Courcy, 2004).

1.2.1.2-Violence psychologique

Cette forme de violence est caractérisée par l'humiliation et le manque de respect. Elle s'installe graduellement et de manière pernicieuse. Au commencement, les agissements semblent anodins et sans gravité. Les personnes harcelées sont plutôt confuses ne comprenant pas les attitudes et les comportements de l'agresseur. D'ailleurs, les agressions sont si subtiles qu'il en faut plusieurs avant qu'elles soient identifiées et reconnues comme telles. D'autant plus que les personnes réalisent qu'il s'agit bien de violence seulement après un certain laps temps où elles perçoivent les événements en une suite d'enchaînements. À cet effet, la nature insidieuse de la violence psychologique nécessite un cumul important des manifestations avant que les personnes cibles en ressentent les effets. Les détails des agissements sont flous et il est donc difficile pour les personnes affectées de tracer le chemin de la violence. Sur le long terme, les conséquences perdurent longtemps et elles sont destructrices pour les personnes qui les subissent. La violence psychologique cause du tort sur les plans cognitifs et émotionnels des personnes atteintes. L'intégrité morale, la confiance et l'estime de soi des personnes ont été affectées (Hirigoyen, 1998; Arousseau, 1999; Romanens, 2003).

Plus précisément, le psychosociologue suédois Heinz Leymann a défini 45 agissements visant à empêcher la victime de s'exprimer, d'isoler la victime, de la déconsidérer, de discréditer son travail et de compromettre sa santé physique (voir annexe 1). Cet auteur préconise que l'analyse des agissements doive s'interpréter dans le cadre d'une réaction normale dans une situation anormale (Leymann, 1996).

La littérature sépare la violence psychologique en fonction de s'il s'agit d'un comportement direct ou indirect. La violence directe inclut l'intimidation, les menaces, la critique persistante, les blagues personnelles, les regards négatifs et l'humiliation. Alors

que la violence indirecte comprend l'interaction entre la victime et les autres travailleurs. En fait, les comportements des collègues, tels que l'exclusion, l'isolement, l'obstruction d'information, les rumeurs, les mensonges et les fausses accusations, peuvent également être associés à une forme de violence (Bartlett et Bartlett, 2011).

Les concepts de violence et de harcèlement psychologique sont interchangeables bien que le concept de harcèlement est relié à la répétition et aux enchaînements (Courcy, 2004). En fait, une seule conduite grave peut devenir du harcèlement même s'il n'y a pas de répétition. Un geste unique grave est alors considéré comme de la violence tandis que plusieurs agressions, ravageuses à long terme, sont considérées comme du harcèlement. Dans cette lignée, le harcèlement est compris dans le concept de la violence (Leclerc, Le Blond et Roussin, 2000).

Intimidation (*Bullying*)

En France, Marie-France Hirigoyen utilise le terme « harcèlement moral » pour définir le phénomène qu'elle cite ainsi : « Toutes conduites abusives se manifestant par des paroles, des actes et des écrits destinés à porter atteinte à l'intégrité physique et psychique d'une personne, à mettre en péril son emploi ou à dégrader ses conditions de travail ». L'auteure utilise également le terme *bullying (intimidation)* pour définir les moqueries, les intimidations, les brimades et toute conduite abusive de la part des supérieurs hiérarchiques. De manière plus générale, le terme *bullying* est davantage exercé verticalement par les supérieurs envers leurs subordonnés (Hirigoyen, 1998; Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail, 2002). Le but est de soumettre ou de se débarrasser d'un travailleur. Autrement dit, de le rendre malade jusqu'à ce qu'il quitte ou de l'écraser moralement pour qu'il se tienne tranquille et se soumette (Hirigoyen, 2005).

Selon Engel Frema, le *bullying* se produit par un pouvoir, une intolérance et un manque d'empathie. L'objectif est de blesser et de diminuer une personne considérée comme possédant moins de pouvoir et moins de confiance. Cette intimidation peut se produire par des manifestations, telles des rumeurs, de l'obstruction d'information et de

l'exclusion (Engel, 2004).

Dans le même sens, dans la revue de littérature de Bartlett et Bartlett (2011), l'intention du *bullying* est de causer de la détresse et de blesser une personne possédant moins de pouvoir et ayant moins de capacité de se défendre. Les sources de pouvoir sont donc importantes dans l'analyse du *bullying*. En fait, le pouvoir crée des opportunités d'intimider, de déléguer des tâches et parfois d'exiger des objectifs irréalisables qui peuvent conduire à des situations de *bullying* dans les milieux de travail (Bartlett et Bartlett, 2011).

Également, la littérature considère fréquemment que le harcèlement entre des parties possédant un même pouvoir n'est pas du *bullying*. Autrement dit, le *bullying* est une forme de violence verticale où le pouvoir des opposants n'est pas égalitaire (Branch, Ramsay et Barker, 2012; Vartia, 1996; Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail, 2002).

Persécution (*Mobbing*)

Un autre terme souvent retrouvé dans la littérature est celui du *mobbing* (*persécution*), forme davantage restreinte que le *bullying*. Les recherches du psychosociologue Heinz Leymann menées en Suède considèrent le *mobbing* comme un phénomène de groupe (mob = foule) caractérisé par des comportements hostiles, sur une assez longue période (minimum de six mois pour Leymann) et se répétant au moins une fois semaine. Autrement dit, c'est le regroupement d'une meute autour d'une proie. Ces comportements non désirés peuvent provenir autant des collègues que des supérieurs hiérarchiques et parfois même des subalternes. Les agissements persistent jusqu'à ce que les personnes harcelées tombent malades et quittent l'entreprise. Ce phénomène se développe souvent, car les membres de la haute direction ne se sont pas opposés à ces agressions (Leymann, 1996).

En d'autres termes, la violence horizontale peut être caractérisée par des constitutions de clans qui sont persuadés de la légitimité de leurs idéologies. Les membres se mobilisent

dans un débat de valeurs. D'un côté, il y a ceux qui soutiennent le harceleur et de l'autre, les opposants, les victimes autrement dit. La force des clans est troublante se montrant comme un conflit ouvert dans l'organisation. Même si le harceleur est sanctionné, le groupe continue d'opérer. Les clans sont nocifs, car ils permettent aux comportements de harcèlement de perdurer. Les relations de travail et les relations sociales au travail sont alors perturbées (Lapeyrière, 2004).

1.2.1.3-Violence sexuelle

D'une certaine manière, les différents types de violence peuvent se rejoindre. À cet effet, des auteurs considèrent que le harcèlement sexuel peut être inclus dans le concept du harcèlement psychologique (Lippel, 2005). D'autant plus que la définition du harcèlement psychologique de la *Loi sur les normes du travail* inclut le harcèlement discriminatoire défendu par la *Charte québécoise des droits et libertés de la personne* (article 10.1). Face à cette ambiguïté, il est difficile de bien définir les concepts reliés à la violence.

L'état de la littérature a démontré plusieurs définitions se rapportant au phénomène du harcèlement sexuel. À la différence du harcèlement psychologique, malgré le problème de preuve, il est plus facile de définir une zone de propos et gestes déplacés dans le cas de harcèlement sexuel. La Commission des normes du travail du Québec (2011) définit le harcèlement ainsi : « des contacts physiques non désirés, de la sollicitation de faveurs sexuelles non désirées ainsi que de l'affichage de photographies pornographiques ».

Plus particulièrement, deux types distincts de harcèlement sexuel ont été définis par le milieu juridique : celui qui conduit à des conditions négatives de travail (chantage au travail) et celui qui empoisonne un environnement de travail (Mackinnon, 1979). Dans le chantage au travail, l'avantage recherché est à caractère sexuel. Si la victime accepte, elle obtiendra la promotion ou les avantages promis. Toutefois, si elle refuse, elle subira des représailles qui nuiront à ses conditions de travail, comme un congédiement, une suppression d'avantages ou une rétrogradation. Dans le second cas, soit le climat de

travail empoisonné, il ne s'agit pas d'avantages, de pertes économiques, de contraintes ou d'agressivité. Les manifestations sont des regards, des paroles, des taquineries, des blagues à connotation sexuelle qui sont plus sournoises et subtiles. Bien qu'elles ne visent pas à faire du tort, elles engendrent un mauvais climat de travail. Des avances sexuelles persistantes, sans conséquence en cas de refus, et un climat sexiste ambiant où les personnes sont dégradées font partie de ce type de harcèlement (Aggarwal, 1992).

Le courant féministe ajoute la notion de pouvoir comme l'élément principal du harcèlement sexuel. Selon les féministes qui considèrent que la société actuelle est encore patriarcale, les hommes possèdent un rôle dominant dans toutes les sphères de la société, dont le travail. Dans un tel contexte, certaines violences sont érotisées. Cette sexualisation de pouvoirs conduit certains hommes à commettre des crimes violents. Tel est le cas du harcèlement sexuel qui s'inscrit dans le cadre des relations de pouvoir des structures des milieux de travail et de la société. Également, l'idéologie féministe accorde moins d'importance au critère de répétition des comportements et priorise davantage les conséquences sur les victimes (Savoie et Larouche, 1988).

Plus précisément, les auteurs Viateur Larouche et Dominique Savoie le définissent conceptuellement ainsi : « le harcèlement sexuel au travail est un comportement à connotation sexuelle qui est une manifestation de pouvoir faisant d'une personne un objet sexuel dans son milieu de travail. » (Savoie et Larouche, 1988, p.523) Sur le plan opérationnel, ces auteurs spécifient que le harcèlement sexuel consiste en : « Tout comportement à connotation sexuelle, généralement répétitif, non réciproque, dont le but ou l'effet est de contrarier ou de contraindre une travailleuse à faire quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans cette contrainte. » (Savoie et Larouche, 1988, p.523)

Suivant le courant féministe, dans son œuvre, *Malaise dans le travail : harcèlement moral : Démêler le vrai du faux*, la psychanalyste Marie-France Hirigoyen explique le harcèlement sexuel par le fait que : « Les femmes ne sont pas formées à s'affirmer de façon violente. On leur apprend à se soumettre, à être douces, "féminines". Alors que les

conduites de violence et de domination sont conformes aux normes de la virilité, elles sont contraires aux canons de la féminité. Rejouant des éléments de leur éducation familiale, elles se laissent plus facilement prendre dans des rapports de domination. Il leur faut apprendre à s'opposer et à dire non. » (Hirigoyen, 2001, p.83)

1.2.1.4-Autres formes de violence

Incivilités

Le concept de la violence s'élargit même à d'autres formes de violences subtiles. Dans leur étude, Andersson et Pearson abordent le concept d'incivilité au travail. Les incivilités correspondent à des formes plus petites de mésententes. L'intention de nuire est ambiguë. Si les normes de politesse ne sont pas respectées, les individus peuvent devenir moins enclins à respecter les normes de civilité. Au commencement, il s'agit donc d'une simple incivilité, suivi de spirales d'incivilités (Andersson et Pearson, 1999).

À cet effet, Lim et Cortina définissent les incivilités par « des comportements déviants de faible intensité dont l'intention de blesser est ambiguë, en violation des normes de respect mutuel du milieu » (Lim et Cortina, 2005, dans Vézina et Dussault, 2005).

Supervision abusive

Lorsque le harcèlement provient d'une personne en position d'autorité, le terme le plus approprié est abus d'autorité ou supervision abusive. Il est associé à un abus de pouvoir où une personne profite de sa position au détriment d'une autre personne. Plus précisément, la politique interne contre le harcèlement de la Commission canadienne des droits de la personne le définit ainsi : « Il y a abus de pouvoir quand une personne se sert de son pouvoir ou de son poste avec le pouvoir implicite qu'il comporte pour intervenir négativement, miner, saboter ou nuire au travail ou à la carrière [d'une autre personne]. L'abus de pouvoir comprend des actes flagrants tels que l'intimidation, les menaces, le chantage, la coercition [...] » (Commission canadienne des droits de la personne, 2013).

La littérature réfère souvent à la définition de Tepper (2000) qui définit la supervision abusive par les perceptions que les subordonnés ont à l'égard de leur superviseur qui

adopte des comportements verbaux et non verbaux qui sont hostiles. Le terme perception réfère à la subjectivité des observations des comportements. D'autant plus que les comportements doivent être soutenus, excluant ainsi une colère ponctuelle d'un supérieur. L'intention du superviseur n'est pas de nuire. Il exerce un comportement abusif pour atteindre un but, que ce soit pour démontrer que l'erreur n'est pas permise ou pour augmenter le niveau de performance de son équipe. Selon cet auteur, la supervision abusive n'est pas incluse dans les agressions visant le tort d'autrui (Tepper, 2000).

Abus émotionnel

Le terme «abus émotionnel» est également utilisé dans la littérature, tout particulièrement par Loreleigh Keashly. L'abus réfère à la sévérité, au long terme des séquelles et à l'hostilité des comportements. Alors que le terme «émotionnel» le différencie des abus physiques ou sexuels. Le côté psychologique met davantage l'accent sur la manière dont l'individu se perçoit, à l'égard de sa compétence dans son emploi par exemple. Il s'agit de comportements verbaux et non verbaux hostiles pour l'individu et complaisants pour l'autre (Keashly, 1997).

Comportements antisociaux au travail (CAAT)

Certains auteurs utilisent le terme «comportements antisociaux au travail» pour englober plus largement tous les comportements qui dévient des normes socialement admises par le groupe. Il s'agit de tous comportements déviants en entreprise, allant du sabotage, du vol, des agressions jusqu'à la violence en milieu de travail (Andersson et Pearson, 1999). Plus précisément, les CAAT sont divisés en deux grandes catégories selon leur cible, soit l'organisation ou une personne. Les CAAT anti-organisationnels comprennent la déviance de propriété, telle l'appropriation de biens appartenant à l'organisation; la déviance de production, tel un comportement altérant la baisse de quantité ou de qualité du travail et la déviance politique, telle la violation de règles ou de procédures de l'organisation. De leur côté, les CAAT anti-individuels incluent le harcèlement et l'agression physique (Simard, St-Sauveur, LeBrock, Lafrenière, Leblanc, Duval et Brunet, 2004).

Les CAAT vont dans la même lignée des chercheurs Neuman et Baron (1998) et Robinson et Bennett (1995) qui séparent en deux dimensions les agressions au travail, soient les agressions interpersonnelles (contre une personne de l'organisation) et les agressions contre l'organisation en tant que telle.

Harcèlement « institutionnel » et « professionnel »

En France, Les lois n°2002-73 et n°2001-1066 de la Commission nationale consultative des droits de l'homme abordent le sujet de la violence en termes de : « harcèlement institutionnel » et de « harcèlement professionnel ».

Le « harcèlement institutionnel » est représenté par des formes d'organisation dans lesquelles prédominent la performance, la surcharge de travail, des objectifs inatteignables, un haut niveau de stress et une culpabilisation facile des travailleurs. Il s'agit d'une stratégie de gestion envers l'ensemble du personnel par un management par la peur ou par le stress (Angel, Amar, Gava, Vaudolon, 2010). Cette forme de violence se distingue du « harcèlement moral », caractérisé par une intentionnalité malveillante visant une atteinte personnalisée et humiliante de la personne cible (Hirigoyen, 2001). Selon le sociologue Vincent De Gaulejac (2005), les procédures législatives condamnent les agissements pervers au niveau des individus et ne mettent pas l'accent sur les causes profondes du problème des types de gestion de l'entreprise.

De son côté, le « harcèlement professionnel », également appelé « harcèlement stratégique », consiste à se débarrasser des travailleurs à moindres coûts en contournant les procédures légales de licenciement. Certains salariés pourront ainsi ressentir une pression pour qu'ils quittent l'entreprise. L'objectif de ce harcèlement est de faire craquer les travailleurs dérangeants, ceux dont le profil ne correspond plus aux nouvelles orientations, afin de les amener à démissionner (Angel, Amar, Gava, Vaudolon, 2010; Hirigoyen, 1998).

Pour cette recherche, les violences physiques, psychologiques et sexuelles sont considérées dans les analyses pour déterminer les associations avec la culture de l'entreprise.

1.3-Différence entre conflit et violence

Le contexte compétitif et la réduction du personnel augmentent la pression sur les travailleurs et engendrent des tensions dans le milieu de travail (Leclerc, Le Blond et Roussin, 2000). En réaction à ces inconforts, des conflits peuvent survenir dans les organisations. La violence est un phénomène encore trop confondu avec les conflits alors qu'il y a une grande distinction entre ces deux phénomènes. D'autant plus qu'au travail, les travailleurs désignent abusivement des situations difficiles, un stress ou une angoisse, comme étant du harcèlement (De Gaulejac, 2005). Dans le même sens, le harcèlement est destructeur par sa nature alors que le stress le devient par excès. Le but d'un style de gestion par le stress est d'augmenter la performance des travailleurs. En aucun cas, il n'est question de détruire les travailleurs (Hirigoyen, 2001).

À l'instar de la violence, aucune définition commune n'existe pour le conflit. Tout simplement, le conflit est défini par le dictionnaire le Grand Robert (2013) par « une rencontre provoquant une opposition (d'éléments, de sentiments contraires) ». Il fait référence à un point de vue différent ou à une incompatibilité sur les rôles, les buts, les objectifs ou les intérêts entre deux personnes et plus (Dolan, Gosselin, Carrière, 2007).

Le conflit est omniprésent dans toute organisation et la gestion des conflits devient donc une tâche quotidienne pour les gestionnaires. Plus particulièrement, le chercheur Baron a défini le conflit comme un processus interactif survenant dans une situation d'incompatibilité ou de désaccord au sein d'une équipe de travail. Deux types de conflits peuvent survenir : le conflit cognitif et le conflit affectif. Les conflits cognitifs sont associés à la tâche et ils sont complétés par les conflits affectifs. D'ordre relationnel, les conflits affectifs sont caractérisés par des frustrations et des disputes liées aux désaccords personnels entre les membres de l'équipe (Baron, 1990). Un nouveau type de

conflit est d'ailleurs associé au processus de l'exécution du travail. Plus précisément, le conflit de processus comprend les mésententes reliées à la délégation des ressources dans la tâche, telle la responsabilité que chacun des membres devrait avoir dans l'accomplissement de son travail. Donc, ce dernier type de conflit survient lorsque les travailleurs ne sont pas en accord avec leurs responsabilités (Jehn et Mannix, 2001).

Du côté des causes, pour faire suite à leur méta-analyse sur les agressions, Hershcovis et ses collègues considèrent que l'élément déclencheur des conflits est la violation de normes sociales. En d'autres termes, le non-respect des règles de civilité que les travailleurs se sont données au sein de leur équipe. En violant les normes, le travailleur déviant est perçu comme maltraitant un autre travailleur de l'organisation (Hershcovis et al., 2007). La notion de normes augmente la complexité de départager le conflit de la violence.

Plusieurs études se sont intéressées à la distinction entre le conflit et le harcèlement. Dans plusieurs cas, la violence survient à la suite d'une dégénérescence d'un conflit. Dans cette lignée, des auteurs considèrent que le harcèlement résulte d'un conflit professionnel mal résolu. Le harcèlement est l'étape la plus extrême du conflit (Leymann, 1996). Autrement dit, la violence surviendrait à la suite d'un conflit non résolu qui aurait dégénéré au sein de l'organisation. La violence peut alors être interprétée comme la fréquence de conflits non résolus au sein de l'établissement, une accumulation de conflits (Branch, Ramsay et Barker, 2012). Sans résolution, le nombre de conflits ne cesse d'augmenter dans l'organisation, menant alors à un haut niveau de conflits (Zapf, Knorz et Kulla, 1996). L'étude d'Ayoko, Callan, et Härtelt (2003) a d'ailleurs démontré que 43 % de la variance des situations d'intimidation au travail sont apparues à la suite de conflits.

De son côté, Marie-France Hirigoyen (1998, 2001) affirme que les conflits proviennent des caractéristiques personnelles des individus ou des caractéristiques de l'organisation et qu'un conflit non résolu peut conduire à des situations de harcèlement. La présence des facteurs de la déshumanisation des rapports de travail, de la tolérance à la violence et de

la complicité envers les harceleurs aggravent les conflits (Hirigoyen, 1998). À cet effet, un laxisme où règne le laisser-faire est propice à un terrain fertile de violence (Einarsen, Raynes et Matthiesen, 1994). D'autres éléments sont importants pour distinguer le harcèlement du conflit. Plus précisément, afin de déterminer ce qui constitue du harcèlement, il est important de s'attarder sur la fréquence et la longévité des agissements (Salin, 2003; Leymann, 1996).

D'autant plus que les conflits, ceux qui sont destructeurs peuvent être considérés comme une forme de harcèlement psychologique. Alors, il s'agit de savoir à partir de quel moment l'évolution du conflit devient du harcèlement. La distinction de ces deux concepts est donc importante.

Dans l'œuvre, *Le harcèlement psychologique au travail : les nouvelles dispositions de la Loi sur les normes du travail et leur intégration, dans le régime légal préexistant*, Julie Bourgault (2006) distingue le conflit du harcèlement. Dans le conflit, les deux membres s'affrontent ouvertement, les reproches sont nommés et les adversaires se font face. Il s'agit d'un désaccord, d'une dispute, d'un différend, d'une mésentente résultant d'une incompatibilité des rôles, de la tâche ou des intérêts des individus. Alors que dans le harcèlement psychologique, les reproches demeurent dans le non-dit. La personne aura donc davantage de difficulté à réagir, ne comprenant pas vraiment ce qu'elle vit. Une partie déprécie l'autre et adopte une position de dominant. Autrement dit, dans la violence, seulement une partie aura l'occasion de pouvoir s'exprimer. À la différence du conflit où les personnes ne tentent pas d'écraser ou de contrôler l'autre, mais plutôt de les convaincre. Le conflit oblige l'autre à se remettre en question et il peut ainsi être perçu comme une source de renouvellement et de réorganisation du travail (Bourgault, 2006).

1.4- Rôle de la culture organisationnelle

Afin de bien comprendre le phénomène de la violence, il est important de prendre en considération la culture de l'entreprise. En fait, le harcèlement psychologique s'exprime dans les relations humaines et sociales du travail, qui sont le reflet des tendances de la

culture organisationnelle (Arousseau, 2000). Plus précisément, la culture est composée d'un ensemble de valeurs partagées et de croyances qui produisent des normes de comportements (Bosche, 1984, dans Bertrand, 1991). Tandis que la violence résulte d'un déséquilibre entre les normes qui sont acceptables dans un milieu de travail. Également, il est important de considérer la problématique dans un contexte plus large que les relations interpersonnelles. Dans cette lignée, une attention particulière doit être mise sur le contexte organisationnel. En fait, certaines valeurs prônées par certaines cultures organisationnelles sont associées plus fortement à la violence et aux conflits au travail.

D'autant plus que le lien entre la culture et les comportements humains a été démontré il y a un demi-siècle dans la formule de L. Lewin (1951) $C = F(P * E)$. Les comportements (C) résultent de la personnalité d'une personne (P) en interaction dans son environnement (E). En ce sens, il est important de considérer le contexte organisationnel des entreprises pour rendre compte de la problématique de la violence au travail (Lewin, 1968, dans Courcy et Savoie, 2004).

Plus précisément, deux fonctions de la culture organisationnelle découlent de la littérature, soit une fonction d'identification et de direction des comportements. La fonction identitaire provient du fait que la culture organisationnelle est ancrée dans les traditions symboliques et traditionnelles des organisations. Les travailleurs ne sont pas séparés de l'environnement social de l'organisation, mais en sont les sujets (Dextras-Gauthier, Marchand, Haines, 2012). De ce point de vue symbolique, les organisations sont considérées comme des systèmes sociaux (Albrow, 1980, dans Dextras-Gauthier, Marchand et Haines, 2012). Dans le cadre de ce mémoire, une attention plus particulière est mise sur la deuxième fonction directionnelle de la culture organisationnelle. Il s'agit d'une approche fonctionnaliste considérant que la culture de l'entreprise permet de faire converger les comportements des travailleurs de l'organisation en les dirigeant vers une direction donnée. Autrement dit, dans la perspective fonctionnaliste, la culture organisationnelle permet d'organiser l'entreprise en mobilisant les énergies des

travailleurs vers les objectifs organisationnels. Ainsi, les comportements sont convergents vers certaines valeurs et normes (Bertrand, 1991).

1.5-Concept de culture organisationnelle

Une infinité de recherches ont été effectuées sur le thème de la culture organisationnelle. Il s'agit d'un phénomène complexe que les auteurs définissent de plusieurs façons. Segrestin (1996) spécifie qu'en entreprise les membres de l'organisation se sont forgés un construit politique et culturel afin de réguler leurs interactions dans un processus de production. L'organisation est alors une « action organisée » dans laquelle les dirigeants peuvent changer les conditions de travail. Selon Hofstede, Neuijen, Ohayv et Sanders (1990), la plupart des auteurs s'entendent pour dire que la culture organisationnelle est construite socialement et qu'elle est difficile à expliquer et à changer (Hofstede et al., 1990, dans Bertrand, 1991).

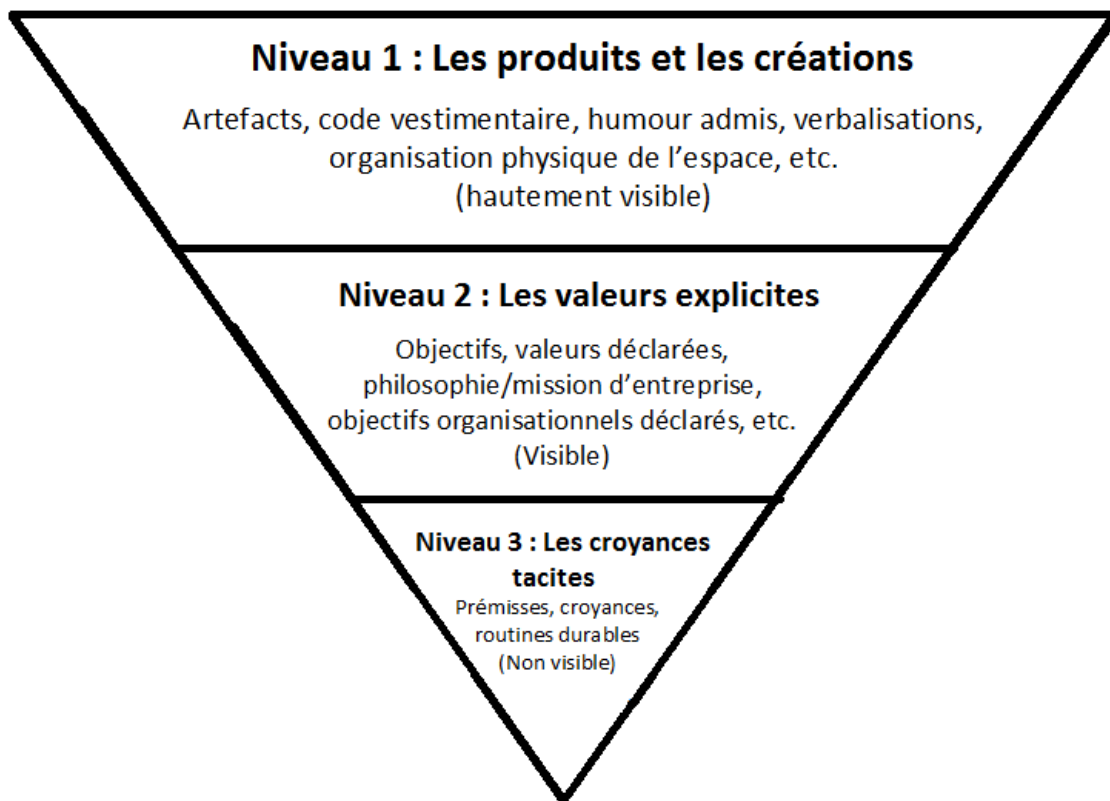
Dans la définition de la culture organisationnelle, il est nécessaire de se référer au modèle de Schein, un incontournable dans la littérature. Schein met tout particulièrement l'importance sur les valeurs et les croyances qu'il considère comme les composantes centrales de l'organisation. La culture est représentée par des significations construites par le groupe afin de résoudre des problèmes. Les membres de l'organisation partagent ainsi une vision commune leur permettant de percevoir et d'aborder les problèmes d'une manière similaire. D'autant plus que les croyances sont transmises aux nouveaux membres de l'organisation. La culture organisationnelle peut alors permettre aux entreprises de s'adapter aussi bien à leur environnement interne qu'externe (Schein, 1985).

Plus précisément, trois couches superposées définissent les composantes de la culture organisationnelle. La première couche comprend ce qui est observable dans l'organisation, par exemple, le langage utilisé, l'architecture, les meubles, les plaisanteries de bureau, les rites, les règles, les comportements et les coutumes. Il s'agit de processus organisationnels visibles, surnommés artefacts. De son côté, la couche

médiane est représentée par les valeurs de l'organisation. Les valeurs sont visibles par les objectifs organisationnels, les stratégies de l'organisation, la philosophie de gestion et la mission d'entreprise. Les présomptions de base correspondent à la dernière couche du modèle de Schein. Il s'agit des suppositions et des bases fondamentales, source ultime des valeurs et des artefacts de l'organisation. Difficilement observables, ces présomptions sous-jacentes sont considérées comme acquises par les travailleurs.

Globalement, les postulats fondamentaux déterminent les valeurs qui permettent de guider les objectifs, les stratégies, la philosophie de gestion et les comportements des travailleurs au sein de l'organisation (Schein, 1985).

Niveaux de la culture organisationnelle



Adapté de Schein (1980)

La vision de la culture organisationnelle de Schein est fonctionnaliste. La culture de l'organisation influence les politiques et les pratiques de l'organisation (House, Javidan, Hanges, Dorfman, 2002). La culture organisationnelle permet alors aux membres de la haute direction d'avoir un pouvoir sur le comportement des travailleurs de l'organisation. Plus particulièrement, le niveau de violence au sein des entreprises peut être influencé par les pratiques de gestion qui découlent des valeurs de l'organisation.

Une typologie pour définir les cultures organisationnelles en fonction de leurs valeurs est donc nécessaire. Dans le cadre de ce mémoire, la typologie des valeurs concurrentes (*The Competing Values Framework*) de Cameron et Quinn (1999) a été sélectionnée. Cette approche se distingue des autres types de typologie des cultures organisationnelles. Par exemple, cette typologie diffère de la typologie des trois professions de Schein qui séparent les professions en différentes strates professionnelles (opérateurs, ingénieurs et membres de la direction) (Schein, 1996). La typologie des valeurs concurrentes permet de distinguer les différentes organisations par quatre cultures organisationnelles en ne considérant pas uniquement les professions. Autrement dit, de séparer globalement des organisations en fonction de leur culture organisationnelle. D'autant plus que leur approche théorique est l'une des plus utilisées dans la littérature pour décrire la culture organisationnelle.

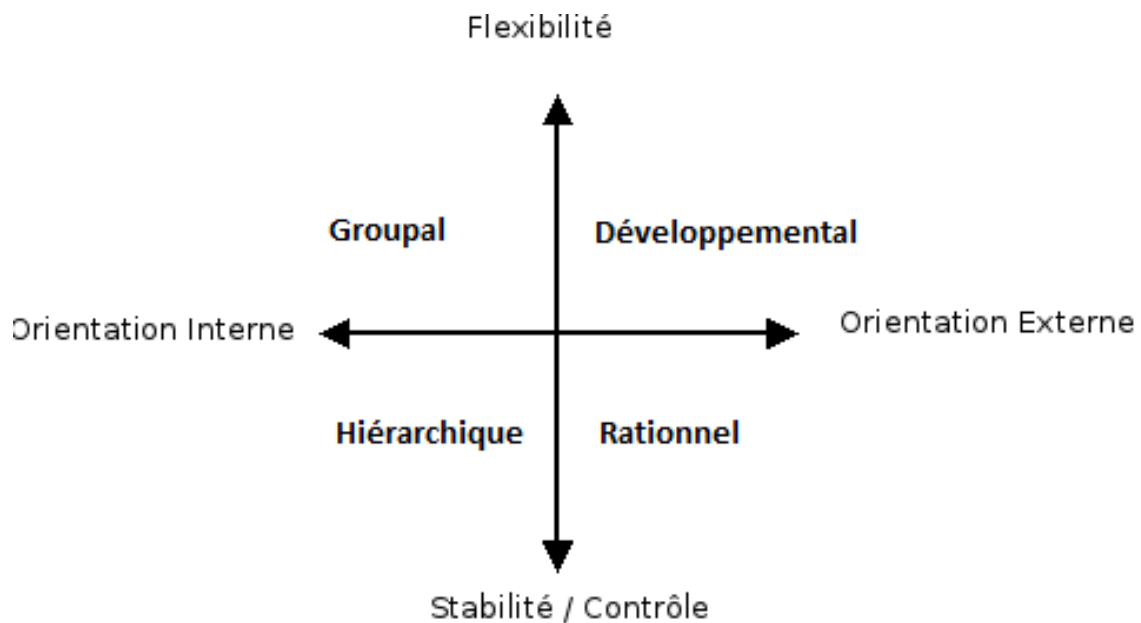
1.6-Typologie des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn

À l'instar de Schein, Cameron et Quinn considèrent également que les valeurs sont le pilier de l'organisation. Plus précisément, quatre cultures organisationnelles sont séparées en deux axes. Le croisement de ces deux axes permet de départager la culture organisationnelle en quatre types distincts selon les valeurs promotionnées au sein de l'entreprise. L'axe horizontal sépare l'environnement interne de l'environnement externe. Les caractéristiques internes mettent l'importance sur l'intégration et l'unification au sein de l'organisation tandis que les caractéristiques externes sont davantage orientées sur la différenciation et la rivalité. L'axe vertical oppose la stabilité, l'ordre et le contrôle à la flexibilité et au changement. À cet effet, quelques organisations sont vues comme stables,

prédicables et mécanistes et d'autres comme des organisations modifiables, adaptables et organiques (Dextras-Gauthier, Marchand et Haines, 2012).

Quatre dimensions résultent de ces deux continuums pour définir la culture organisationnelle. La culture groupale (interne-flexibilité/changement); la culture hiérarchique (interne-stabilité/ordre/contrôle); la culture développementale (externe-flexibilité/changement) et la culture rationnelle (externe-stabilité/ordre/contrôle) (Dextras-Gauthier, Marchand et Haines, 2012). Le schéma ci-dessous démontre bien le modèle de la typologie des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn (1999).

Modèle de la typologie des valeurs concurrentes



Adapté de Cameron et Quinn (1999)

1.7-Description des types de culture organisationnelle

Culture groupale. Malgré la forte concurrence du marché, des entreprises privilégient les relations humaines, les échanges interpersonnels, la coopération et la cohésion des travailleurs au sein de l'organisation en misant sur une culture de groupe. Orientée vers l'interne, la culture groupale favorise la participation des travailleurs et l'esprit d'équipe pour atteindre les objectifs organisationnels. Basé sur le potentiel humain, ce type de culture suscite l'engagement et l'épanouissement des travailleurs. La valeur centrale est le soutien social (Cameron et Quinn, 1999; Dextras-Gauthier, Marchand et Haines, 2012).

Culture développementale. La mondialisation et le contexte économique instable dirigent certaines organisations vers des cultures organisationnelles axées sur l'environnement externe et la flexibilité. Suivant le modèle de la typologie des valeurs concurrentes, les entreprises qui doivent s'adapter aux nombreux changements et au marché compétitif privilégieront un type de culture développemental. Ce type de culture accorde une importance aux valeurs de l'apprentissage, de la créativité, de l'adaptabilité et de la croissance. Les dirigeants se doivent d'anticiper les changements, d'expérimenter et d'innover pour s'adapter à l'environnement externe. Par ailleurs, l'innovation est la valeur clé de ce type de culture (Cameron et Quinn, 1999; Dextras-Gauthier, Marchand et Haines, 2012).

Culture hiérarchique. De leur côté, les entreprises stables, concentrées sur leur environnement interne ne nécessitant pas de s'adapter à leur environnement externe, sont davantage ancrées dans une culture de type hiérarchique. Orienté vers leur environnement interne, ce type de culture se démarque tout particulièrement par leur stabilité, leur gestion de l'information, leur division spécifique du travail en tâches étroites, leur efficacité, leur formalisme dans les règles et les procédures ainsi que par leur contrôle dans leurs décisions. Plus précisément, les valeurs organisationnelles centrales de la culture hiérarchique sont représentées par les règles d'autorité et les règlements de l'entreprise qui s'accrochent à une vision pyramidale des structures organisationnelles. La

stratégie est de favoriser le contrôle et l'ordre au sein de son organisation (Cameron et Quinn, 1999; Dextras-Gauthier, Marchand et Haines, 2012).

Culture rationnelle. En plus de devoir s'adapter à l'environnement changeant, les entreprises doivent également être concurrentielles pour survivre dans un contexte économique plus difficile. En ce sens, les cultures rationnelles ou de marché mettent l'accent sur leur environnement externe et sur le contrôle. L'importance accordée aux objectifs organisationnels et à la maximalisation de la production permet aux entreprises de se tailler une place en augmentant leur part du marché. Plus particulièrement, ce type de culture favorise l'atteinte des résultats et une haute performance. Leurs décisions sont rationnelles et basées sur la rentabilité de l'organisation. Très compétitives, les cultures rationnelles accordent une valeur clé à l'atteinte des objectifs organisationnels (Cameron et Quinn, 1999; Dextras-Gauthier, Marchand et Haines, 2012).

Chapitre 2 : L'état des connaissances

Ce second chapitre fait l'état des connaissances sur l'objet de la recherche, soit l'association entre la culture organisationnelle et la violence au travail. Les monographies et les articles scientifiques validant les liens y sont exposés, suivis d'une synthèse de l'état de la littérature. L'annexe 4 présente le détail des études recensées.

2.1- Recension de la littérature de l'association entre la culture organisationnelle et la violence au travail

Les études qui se sont intéressées à l'influence de la culture organisationnelle sur la prolifération de la violence au travail n'étudient pas les cultures globalement. D'autant plus qu'elles ne séparent pas les entreprises en fonction de leur type de culture. Par conséquent, le modèle de la typologie des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn (1999) n'a pas, à notre connaissance, été utilisé pour associer les cultures de type groupal, hiérarchique, développemental et rationnel à la violence au travail.

Plus particulièrement, la plupart des études recensées dans la littérature s'intéressent à certains traits de la culture organisationnelle pouvant être associés à davantage de violence dans les milieux de travail. Autrement dit, l'attention ne porte pas sur la culture globale de l'entreprise, mais bien sur certaines caractéristiques de la culture organisationnelle.

Cette idée d'indicateurs de la culture organisationnelle dans la prolifération de la violence au travail a été abordée dans la littérature par Brodsky (1976). Selon lui, le harcèlement est nécessaire pour l'atteinte des objectifs organisationnels des gestionnaires. Dans cette lignée, le niveau de harcèlement dans les organisations est associé aux stratégies employées par les membres de la direction. Plus précisément, certaines cultures organisationnelles tolèrent le harcèlement afin d'augmenter leur performance. En fait, selon Brodsky, les travailleurs sont plus productifs par la peur. D'autant plus que le harcèlement ne peut pas se produire sans l'accord de la haute direction (Brodsky, 1976). En fait, les dirigeants vont fermer les yeux sur des comportements violents afin

d'augmenter leur rentabilité. De tels agissements seraient nécessaires dans les entreprises performantes. Dans la même lignée, un haut gestionnaire qui a appris que les agressions rapportent pourra favoriser les comportements agressifs dans son équipe. Par conséquent, la culture de l'organisation est influencée par ce type de gestionnaires (O-Leary-Kelly, Griffin, Glew, 1996). En ce sens, les travailleurs plus agressifs sont plus utiles pour l'organisation (Brunet, Savoie, Courcy et Savard, 2004). En d'autres termes, le harcèlement existe, car la culture organisationnelle le permet.

Également, en complémentarité au facteur explicatif de la productivité, la tolérance du harcèlement se persécute dans les normes et les valeurs organisationnelles, rendant acceptables les comportements violents au sein de l'entreprise. Alors, les comportements violents ne sont pas déviants des normes (Einarsen, Hoel, Zapf et Cooper, 2011; Einarsen, Hoel, Zapf et Cooper, 2005; Aquino et Lamertz, 2004). Dans ce sens, Andersson et Pearson (1999) ont expliqué le harcèlement par une escalade d'incivilités tolérées au sein de l'organisation. Par conséquent, la culture organisationnelle et les normes qui en résultent ont une forte influence sur les comportements des travailleurs (Neuman et Baron, 1998). À cet effet, quand le harcèlement est ancré dans la culture de l'organisation, tout l'environnement de travail est contaminé et devient toxique. Les comportements violents deviennent la norme (Engel, 2004). Autrement dit, chaque milieu de travail met ses limites selon les normes, les valeurs et les comportements qui sont perçus comme acceptables, selon leur culture organisationnelle (Courcy, 2004).

À cet effet, une culture d'indifférence à l'égard des injustices, de la banalisation et du déni de la souffrance des travailleurs favorise la violence au travail. À titre indicatif, Christophe Dejours (1998) a défini la banalisation de l'injustice sociale par « l'atténuation des réactions d'indignation, de colère, de mobilisation collective pour l'action en faveur de la solidarité et de la justice » (Dejours, 1998). Dans cette lignée, une étude a associé davantage de harcèlement psychologique dans les cultures organisationnelles favorisant les rumeurs et le commérage au travail (Baillien, Neyens et De Witte, 2008).

D'autant plus que récemment, une étude s'est intéressée à la relation entre la culture organisationnelle et la violence interne et externe présente dans les organisations. Une culture organisationnelle abusive tolérant la violence est un facteur de risque à la prolifération de la violence en milieu de travail. L'étude a mis l'importance sur le contexte des pratiques de gestion et de pouvoir dans les organisations en considérant tout particulièrement les réponses des dirigeants dans des situations de harcèlement (Bowie, 2010). Les réponses et les réactions des dirigeants, telle l'application de grosses sanctions contre les comportements violents, communiquent leur tolérance ou leur non-tolérance à l'égard de la violence au travail.

Les études sur le harcèlement sexuel vont dans cette même lignée. Les recherches ne se sont pas intéressées à la typologie des cultures, mais à certaines caractéristiques des cultures qui sont associées à davantage de violence sexuelle. À cet effet, un niveau plus élevé de harcèlement sexuel est retrouvé dans les entreprises à culture machiste tolérant les propos sexistes (Fitzgerald, Hulin et Drasgow, 1995). Plus particulièrement, dans la violence sexuelle, le rôle des stéréotypes doit être considéré dans la prolifération de la violence (Keyton, Ferguson et Rhodes, 2001). D'autant plus qu'encore une fois, les réactions des dirigeants relativement au harcèlement sexuel sont déterminantes dans sa prolifération (Cortina et Wasti, 2005). Une inaction des gestionnaires contribue au développement et au maintien du harcèlement sexuel dans les organisations. En fait, la réponse de la haute direction crée un système social. En fonction de ce système social, autrement dit, en fonction de la culture organisationnelle, les travailleurs perçoivent, évaluent et dirigent leurs comportements (Keyton, Ferguson et Rhodes, 2001).

À la différence des cultures organisationnelles machistes encourageant la rudesse, il existe des entreprises qui privilégient les valeurs féminines et l'égalité entre leurs membres. À cet effet, une étude s'est intéressée au bas niveau de violence au travail dans les entreprises des pays scandinaves. Les chercheurs Mikkelsen et Einarsen (2001) expliquent le faible niveau de harcèlement par le type de culture plus égalitaire et féminine. Les différences de pouvoir entre les différents statuts et fonctions des membres

de l'organisation sont petites et une plus grande importante est mise sur la qualité des relations personnelles (Mikkelsen et Einarsen, 2001).

Globalement, très peu d'études se sont intéressées à la relation entre les types de culture organisationnelle et la violence au travail. Les recherches traitant de ce sujet ont associé certaines caractéristiques spécifiques des cultures à un plus haut niveau de violence et non pas aux différentes approches qui séparent la culture organisationnelle en différentes typologies de culture.

2.2-Autres facteurs associés à la violence au travail

Il existe d'autres facteurs que la culture organisationnelle qui peuvent expliquer l'émergence et la prolifération de la violence au travail, telles les caractéristiques personnelles de la victime et de l'agresseur, les caractéristiques de l'organisation et plus spécifiquement les conditions de l'organisation du travail. À cet effet, la revue de la littérature n'est pas consensuelle quant à l'influence de certains facteurs sur la violence en milieu de travail.

2.2.1-Caractéristiques personnelles

Certaines prédispositions personnelles des travailleurs les prédisposent davantage à des situations de violence en milieu de travail. Certains individus sont davantage sujets à adopter des comportements violents tandis que d'autres se retrouvent plus facilement dans des positions de victime. Le terme de facteurs de vulnérabilité est utilisé dans la littérature pour définir les prédispositions personnelles des victimes, alors que le terme de facteurs d'émergence est associé à l'agresseur.

Selon l'étude de Douglas et Martinko (2001), les différences individuelles expliquent 60 % des agressions dans les milieux de travail. Toutefois, il n'est pas possible de déterminer quel trait individuel prédit plus ou moins la violence au travail. Il s'agit d'un sujet complexe, en interaction entre les variables individuelles et organisationnelles (Douglas et Martinko, 2001). D'autant plus que l'unanimité fait défaut quant au profil

type du harcelé et du harceleur par exemple. Toutefois, certains facteurs ont été révélés de différentes études.

2.2.1.1-Du côté des victimes

2.2.1.1-Facteurs sociodémographiques

Genre

Il n'est pas possible d'affirmer un sexe type aux individus victimes de violence au travail. À cet effet, les études de Vartia (1996), Spratlen (1995) et Einarsen, Raknes et Matthiesen (1994) n'ont pas démontré de lien entre la violence et le genre. Dans le même sens, l'étude de Leymann (1996) a suggéré la proportion de 45 % des hommes et 55 % des femmes victimes. Plus particulièrement, 76 % des participants hommes de l'étude ont été persécutés par un autre homme alors que 40 % des femmes ont été persécutées par une autre femme. Autrement dit, la structure du travail explique que la majorité des agressions se fait par le même sexe (Leymann, 1996).

Toutefois, selon d'autres études, les femmes sont plus susceptibles de subir de la violence étant donné qu'elles occupent davantage des emplois précaires (Leclerc, Le Blond et Roussin, 2000). Dans la même lignée, l'Enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST, 2011) démontre que les femmes vivent davantage de violence que les hommes. Plus précisément, 17,3 % de femmes ont subi du harcèlement psychologique, 3,8 % du harcèlement sexuel et 2,3 % de la violence physique à la différence de 12,6 %, 1,4 % et 1,6 % des hommes (EQCOTESST, 2011).

D'autant plus que dans les cas de harcèlement sexuel, il est important de tenir compte du ratio hommes/femmes dans les organisations. En effet, les études sur le harcèlement sexuel démontrent que le harcèlement est plus courant dans les professions à dominance masculine que dans les emplois où la proportion des hommes et des femmes est plus équilibrée. Plus particulièrement, dans l'étude de Mansfield et ses collègues (1991), 60 % des femmes dans les métiers manuels, de réparation et de la construction ont subi du harcèlement sexuel en comparaison à 6,4 % pour les femmes travaillant comme

secrétaire. Bien que cette étude date de plus de 20 ans, le portrait décrit dans l'article est toujours d'actualité (Mansfield, Koch, Henderson, Vicary, Cohn et Young, 1991).

Âge

Du côté de l'âge des travailleurs, l'EQCOTESST (2011) et l'étude de Vartia (1996) n'ont pas révélé d'association entre l'âge et la violence psychologique au travail. Toutefois, le manque d'expérience peut rendre les jeunes travailleurs plus vulnérables à subir de la violence. À cet effet, les jeunes sont plus susceptibles d'occuper des fonctions dans lesquelles ils n'ont pas de pouvoir formel ou informel. Par conséquent, ils sont une cible plus facile pour les agressions et l'abus de pouvoir (Jauvin, Dompierre et Vézina, 1999). À cet effet, les victimes de violence sont souvent mises en position d'infériorité avec des ressources limitées pour se défendre (Zapf, Knorz et Kulla, 1996).

Dans cette même lignée, dans les cas de harcèlement sexuel, il est suggéré que les travailleuses âgées de moins de 35 ans sont davantage susceptibles de subir cette forme de violence. Les travailleurs et travailleuses âgés de 25 à 34 ans sont également plus sujets à être l'objet de violence physique (EQCOTESST, 2011).

À l'opposé, les personnes âgées sont considérées pour certains questionnaires comme étant moins productives. Dans cette lignée, il est plus rentable pour l'entreprise de se débarrasser de certaines d'entre elles. Par conséquent, elles peuvent être plus sujettes à subir du harcèlement de la direction (Aurousseau, 1996). D'autant plus que l'expérience des personnes plus âgées peut être perçue par les dirigeants comme un obstacle aux objectifs. En fait, elles peuvent davantage résister aux décisions. En réaction à cette violence, les personnes plus âgées pourront être tentées de harceler les jeunes arrivants qu'elles percevront comme une menace (Hirigoyen, 2001). Les résultats d'une étude récente démontrent également que les travailleurs âgés de 35 à 54 ans sont les groupes plus à risque de subir de la violence. Bien que les jeunes travailleurs possèdent moins de pouvoir dans les organisations, les travailleurs de 25 ans et moins faisaient partie des groupes les moins à risque (Notelaers, Vermunt, Baillien, Einarsen et De Witte, 2010).

Scolarité

Malgré le fait que les résultats de l'EQCOTESST ont seulement démontré que les universitaires vivaient moins de harcèlement psychologique à une proportion de 12,5 %, l'enquête n'a pas révélé de lien entre la scolarité et le harcèlement sexuel ou la violence physique. Par contre, dans leur étude, Chantal Leclerc et collègues ajoutent comme cibles potentielles à la violence les personnes plus démunies culturellement et moins instruites qui ne connaissent pas leurs droits (Leclerc, Le Blond, Roussin, 2000).

2.2.1.1.2-Traits de personnalité

Du côté des traits de la personnalité, bien que de nombreuses études ont été faites sur le sujet (Douglas et Martinko, 2001; Hirigoyen, 1998, 2001; Jauvin, Dompierre et Vézina, 1999; Romanens, 2003) aucun résultat n'a permis de révéler un profil unanime de la victime de harcèlement psychologique. Afin de déterminer les facteurs de vulnérabilité des victimes, une série d'études de Karl Aquino ont été effectuées chez les personnes cibles. Ses recherches tendent à identifier les ressemblances entre les personnes exposées à des comportements destructeurs, en excluant les victimes d'agressions physiques. Plus précisément, son concept de victimisation est défini par une perception individuelle d'avoir été exposé momentanément ou de manière répétée à des comportements agressifs, provenant d'une ou de plusieurs personnes (Aquino et Bradfield, 2000). Malgré ses recherches, il est toujours difficile de définir les traits des victimes.

D'autres auteurs ont toutefois étudié les traits de personnalité des victimes. Les personnes harcelées sont stigmatisées et sont considérées comme folles ou comme ayant mauvais caractère. Selon la psychanalyste Marie Romanens, à la différence de l'opinion générale, les victimes de harcèlement ne sont pas des personnes à faible personnalité. Il s'agit souvent de personnes compétentes qui suscitent des jalousies ou des personnes bonasses voyant, avant tout, le bon côté chez autrui, et qui ont de la difficulté à repérer les manipulations. Lorsqu'elles réalisent ce qui leur arrive, il est souvent trop tard et elles sont déjà atteintes dans leur intégrité psychique. Elles ne sont pas préparées à réagir contre ces comportements sournois et insidieux (Romanens, 2003, p.67).

Selon Brodsky, les personnes victimes de harcèlement sont caractérisées par leur côté travaillant et minutieux à la tâche. Il s'agit de personnes moins conscientes de leurs compétences et de leurs capacités (Brodsky, 1976). Pour sa part, Marie-France Hirigoyen caractérise les victimes de harcèlement psychologique comme des personnes atypiques qui résistent au formatage dont la personnalité dérange, des personnes trop scrupuleuses ayant un sens éthique très développé, des personnes trop honnêtes par rapport aux autres membres de l'organisation ainsi que les personnes très investies dans leur travail qui possèdent une vision idéalisée en voulant donner un sens à leur activité professionnelle (Hirigoyen, 2001).

D'autant plus que l'organisation explique le harcèlement par la personnalité des victimes en oubliant ce qu'elles étaient auparavant. En fait, le harcèlement survient souvent lorsque les personnes sont fragilisées par une cause extérieure. Il est plus facile pour l'entreprise de reprocher des choses aux personnes si elles sont moins disponibles pour l'entreprise (Hirigoyen, 1998).

D'autres études se sont intéressées à des traits spécifiques des victimes pour décrire les traits de caractère des victimes. La littérature a démontré le lien de l'estime de soi et de l'affect négatif sur la violence au travail.

Estime de soi

Le facteur de l'estime de soi renvoie à une image favorable ou défavorable de soi-même. Il peut être associé autant à une cause qu'à une conséquence de la violence au travail. Certaines études ont démontré qu'une faible estime de soi prédispose davantage à être l'objet de violence au travail (Branch, Ramsay et Barker, 2012, Einarsen, 2000; O'Moore, 2000; Vartia, 1996). Plus particulièrement, l'étude de Vartia s'est intéressée aux traits individuels des personnes victimes de violence. Du côté des traits de l'extroversion et de l'introversion, aucune relation n'est significative. Par contre, en plus d'avoir démontré que les victimes de violence semblent davantage manquer d'estime en elles-mêmes, les résultats ont suggéré qu'elles possèdent des traits de personnalité

névrotique. L'estime de soi et les traits de personnalité névrotique varient en fonction du niveau de communication et du climat social au sein de l'organisation (Vartia, 1996).

D'autres études ont davantage abordé le terme de l'estime de soi dans les conséquences du harcèlement et non comme facteur de risque. La dégradation et l'atteinte à la dignité que produit le harcèlement affectent l'estime de soi des personnes qui en sont affectées (Hirigoyen, 1998; Soares, 2002). Par conséquent, les victimes qui ont subi du harcèlement sont plus à risque de subir d'autres situations semblables étant donné que leur estime de soi a été affectée.

Affect négatif

L'affect négatif est une prédisposition des individus à avoir tendance à percevoir les émotions négativement dans le temps et dans les situations, même s'il y a absence d'hostilité. Autrement dit, une tendance à percevoir des expériences peu stressantes comme étant hostiles. Il s'agit de personnes plus sensibles et réactives aux événements négatifs (Douglas et Martinko, 2001).

Plus particulièrement, Aquino, Grover et Bradfield (1999) se sont intéressés au lien entre la victimisation en milieu de travail et l'affect négatif. Leur étude suggère que des individus qui possèdent un haut niveau d'affect négatif réagissent aux situations plus passivement qu'activement. Par conséquent, ils sont plus sujets à être des cibles des agresseurs (Aquino, Grover et Bradfield, 1999).

2.2.1.1.3-Autres caractéristiques personnelles

Revenu du ménage

L'EQCOTESST (2011) suggère que les travailleurs ayant des revenus très faibles sont davantage exposés au harcèlement psychologique et au harcèlement sexuel à une proportion de 19,1 % et 3,6 % précisément. Les associations n'ont pas été démontrées dans les cas de violence physique.

Nombre d'heures travaillées

Le nombre d'heures passé au travail explique à 8 % la probabilité de vivre de la violence au travail selon l'étude de Harvey et Keashly (2003). Par conséquent, le temps passé au travail est un facteur de risque pour les agressions en milieu de travail (Harvey et Keashly, 2003).

2.2.1.2-Du côté des agresseurs

Les tendances de la littérature démontrent l'évidence que certains individus sont plus prompts à commettre des comportements violents que d'autres individus. Il est important de considérer que dans certains cas les victimes de violence peuvent devenir des agresseurs. En fait, dans le milieu où les dirigeants transmettent le message que les comportements abusifs sont le meilleur moyen de fonctionner, elles apprennent à survivre en devenant elles aussi des agresseurs (Engel, 2004). D'autant plus que dans certains cas, afin de rendre responsable la victime de ce qui lui arrive, l'agresseur peut la pousser à agir contre lui. Le blâme sera alors être mis contre la victime (Hirigoyen, 1998). Toutefois, les études qui ont été faites sur les harceleurs restent au stade préliminaire (Courcy et Chamberland, 2004).

2.2.1.2.1-Facteurs sociodémographiques

Genre

Bien que peu d'études aient été faites sur le sujet, dans les cas d'agressions physiques, il a été démontré que les hommes étaient plus susceptibles de commettre des homicides (Neuman et Baron, 1998). Dans cette même lignée, les hommes sont plus prédisposés que les femmes à l'agressivité et par conséquent, plus sujets à commettre des agressions sur le marché du travail (Barling, Dupré, Kelloway, 2009; Hershcovis et al., 2007). Toutefois, le genre doit être utilisé avec précaution dans l'étude de la violence. Plusieurs études ne démontrent pas d'associations entre les agresseurs et le genre (Douglas et Martinko, 2001).

D'autant plus qu'il peut s'agir d'une question de perception, de normes et de comportements qui sont acceptés chez les hommes et pas chez les femmes. Cette

différence de perception peut provenir du rôle social du genre. Une étude s'est particulièrement intéressée sur l'analyse des différences de perception du terme de *bullying* et de la sévérité des catégories de *bullying* en fonction du genre. Les hommes perçoivent davantage des comportements directs comme de la violence, alors que les femmes considèrent la gravité des violences indirectes, telles les rumeurs, les exclusions et les manipulations. L'étude suggère que l'intimidation indirecte peut être davantage présente chez les femmes compte tenu que la confrontation ne fait pas partie de l'identité des femmes. Également, la discrimination qu'elles ont vécue sur le marché du travail peut expliquer qu'elles jugent plus sévèrement le discrédit professionnel comme une forme de violence. Enfin, considérant la ségrégation horizontale, les hommes travaillent davantage avec des hommes et les femmes davantage avec des femmes. Par conséquent, ils ne sont pas toujours témoins des mêmes comportements violents (Escartin, Salin, Rodriguez-Carballeira, 2011).

Âge

La littérature a également révélé que l'âge des travailleurs était un facteur prédisposant à la violence dans les milieux de travail. En fait, plus les travailleurs vieillissent, plus ils prennent conscience des conséquences de leurs actions. D'autant plus qu'ils sont plus en contrôle de leurs émotions dans des situations frustrantes (Barling, Dupré, Kelloway, 2009). À l'instar du genre, ce facteur doit être utilisé avec modération compte tenu que des études ne révèlent aucune association (Douglas et Martinko, 2001; Greenberg et Barling, 1999).

2.2.1.2.2-Traits de personnalité

Des études qualitatives, tout particulièrement de Marie-France Hirigoyen, ont tenté de définir globalement la personnalité des agresseurs.

Au niveau individuel, le profil de l'agresseur est caractérisé par des personnalités perverses. Des séducteurs qui manipulent bien leur entourage. D'autant plus qu'ils sont capables de rendre un groupe pervers. Leur objectif est de détruire un individu.

D'ailleurs, les harceleurs ont recours à certaines techniques pour déstabiliser leurs victimes. Les non-dits, les sous-entendus, les allusions malveillantes, le mensonge, les humiliations, les attaques jamais franches et les attitudes paradoxales (insultes prononcées d'une voix douce avec le sourire) sont utilisés. Les victimes commencent alors à douter de leurs compétences et perdent confiance en elles-mêmes. Par la suite, les harceleurs profitent de la déstabilisation des victimes en les poussant à l'erreur. Leur efficacité leur permet d'être généralement bien perçus par les membres de la haute direction. Il y a présence d'une intentionnalité malveillante de la part des harceleurs en pénétrant dans la vie psychique des personnes cibles (Hirigoyen, 1998).

Au niveau organisationnel, le profil de l'agresseur est davantage relié à la position qu'il occupe dans l'organisation. Le jugement d'utilité est le critère qui justifie sa place dans l'entreprise. Pour être reconnus utiles, les travailleurs doivent éliminer les autres, que ce soit par l'utilisation de la tromperie ou par l'usurpation (Hirigoyen, 1998).

D'autant plus qu'auparavant les entreprises étaient dirigées par des entrepreneurs. Malgré l'utilisation de mesures autoritaires, les travailleurs représentaient quelque chose pour les chefs. Aujourd'hui, les dirigeants ne sont plus les propriétaires des entreprises. Ils ont été remplacés par les groupes financiers, détenteur des actions de l'entreprise. Par conséquent, les nouveaux gestionnaires ne s'identifient plus à l'entreprise. Ce sont des salariés, possédant d'autres objectifs que leur carrière, qui se soumettent aux objectifs de rentabilité immédiate, de performance et de rentabilité financière. Par conséquent, le contexte exigeant justifie la plus forte proportion de gestionnaires carriéristes, capable de prendre des décisions difficiles et de se montrer plus dure, afin de préserver leur place dans l'organisation (Romanens, 2003, p.96).

Plus particulièrement, pour donner suite aux études exploratoires et qualitatives, des études se sont intéressées quantitativement à certains traits spécifiques des agresseurs. Entre autres, Douglas et Martinko (2001) ont étudié l'influence des traits individuels sur les agressions en milieu de travail.

Caractère agressif

Le caractère agressif s'est révélé être un facteur d'émergence de comportements violents (Hershcovis et al., 2007; Douglas et Martinko, 2001). Ce trait réfère à la prédisposition de répondre à des situations avec hostilité et de percevoir plus facilement les situations comme étant agressantes. Autrement dit, les personnes à caractère agressif ont de plus fortes tendances à répondre agressivement à des situations provocantes (Douglas et Martinko, 2001). Dans cette même lignée, la méta-analyse de Hershcovis et al. (2007) a démontré que les personnes à caractère agressif sont plus susceptibles d'adopter des comportements violents, tant au niveau de l'organisation qu'au niveau interpersonnel (Barling, Dupré et Kelloway, 2009; Hershcovis et al., 2007; Douglas et Martinko, 2001).

Affect négatif

À l'instar des victimes, des études ont démontré un plus haut niveau de violence chez les personnes qui perçoivent plus négativement les situations et les personnes de leur entourage. Ce type de personnes réagirait plus agressivement à la perception d'être traité injustement. D'autant plus que les personnes se sentant mal vont réagir plus violemment à certaines situations (Barling, Dupré et Kelloway, 2009; Douglas et Martinko, 2001; Andersson et Pearson, 1999).

Comportement de type A

L'étude de Neuman et Baron a démontré un plus haut niveau d'agression au travail chez les individus qui adoptent des comportements de type A. Les personnes de type A sont caractérisées par leur degré élevé d'impulsivité et d'irritabilité, leur esprit de compétition et leur sentiment d'urgence. Plus spécifiquement, les individus de type A sont plus impatients et perdent plus facilement patience que les autres individus. D'autant plus que ce sont des personnes préférant travailler seules (Neuman et Baron, 1998).

Centre de contrôle externe

Selon Geen (1990), l'inhabileté des individus à gérer leurs émotions peut amener les individus à causer des agressions. En fait, les individus davantage en contrôle de leurs

émotions réagissent plus calmement à des situations provocatrices. À l'inverse, les personnes qui ont un faible niveau de contrôle vont répondre plus agressivement à des situations provocantes (Geen, 1990, dans Douglas et Martinko, 2001). D'autant plus que les individus qui ne se sentent pas en contrôle vont vouloir reprendre une partie du contrôle en agressant. Autrement dit, les personnes qui ne se sentent pas en contrôle vont tenter de modifier leur environnement en augmentant leurs sentiments de contrôle par des actions destructives (Allen et Greenberger, 1980). Également, le manque d'inhibition favorise davantage la survenue d'agressions (Buss, 1961, dans Douglas et Martinko, 2001).

Dans cette lignée, Mitchell et Ambrose (2012) ont confirmé l'effet modérateur du centre de contrôle externe sur les agressions. Leur étude s'est intéressée particulièrement aux réactions des travailleurs face à une perception d'agression de la part de leur superviseur. À cet effet, le sentiment des travailleurs de ne pas avoir de pouvoir sur leur environnement (centre de contrôle externe) motive les agressions par vengeance contre un superviseur et les agressions par déplacement contre un collègue. Alors que les travailleurs possédant un centre de contrôle interne favorisent la résolution de problème, diminuant ainsi le niveau des agressions en milieu de travail (Mitchell et Ambrose, 2012).

Personne rancunière

Le désir de vengeance est un facteur de prolifération de la violence dans les milieux de travail. À la suite d'une blessure, les personnes rancunières perçoivent leurs comportements violents envers la personne en cause comme acceptables ou justifiables. Certaines personnes ont des prédispositions plus grandes à la vengeance (Elster, 1990; Stuckless et Gloranson, 1992, dans Douglas et Martinko, 2001).

2.2.1.2.3-Autres caractéristiques personnelles

Antécédents de violence et consommation d'alcool

Une revue de littérature a été faite il y a 30 ans pour démontrer l'association positive entre l'enfance et les agressions (Olweus, 1979, dans O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996). Dans cette même lignée, l'étude de Greenberg et Barling (1999) confirme

également qu'un passé de violence est associé à davantage de situations d'agressions.

De son côté, le chercheur Bandura ajoute que les comportements agressifs sont des comportements qui ont été appris dans un certain contexte. Plus précisément, les individus ont appris à être agressifs avec des renforcements et des modèles agressifs. Par conséquent, l'environnement est un facteur d'émergence de la violence en milieu de travail (Bandura, 1973). Autrement dit, les comportements agressifs proviennent de la famille ou des milieux dans lesquels l'exposition à la violence était plus présente (Geen, 1990). Par conséquent, les personnes ayant des antécédents de violence vont reproduire d'autres comportements violents (Barling, Dupré et Kelloway, 2009; Greenberg et Barling, 1999; Bandura, 1973).

Enfin, il a été démontré l'association positive et significative entre la consommation d'alcool et les agressions contre un collègue de travail. L'étude de Greenberg et Barling (1999) a suggéré que les deux facteurs d'un passé de violence et de consommation d'alcool prédisent les agressions contre un collègue. L'échantillon de leur étude était composé de 136 travailleurs masculins de la *Canadien University*. D'autant plus que l'émergence des agressions contre un collègue survient également dans l'interaction de la justice procédurale avec la consommation d'alcool (Greenberg et Barling, 1999).

2.2.2-Caractéristiques du travail

Au-delà des facteurs individuels de l'agressé ou de l'agresseur, la littérature a démontré que le travail joue un rôle important dans l'émergence de comportements violents au travail. Notamment, le secteur d'emploi, la profession, la taille des entreprises, la syndicalisation et certaines conditions de l'organisation du travail peuvent favoriser l'émergence et la prolifération de comportements violents au travail.

2.2.2.1-Secteurs économiques

Des études ont démontré que certains secteurs sont davantage associés à un niveau plus élevé de violence. Plus précisément, l'EQCOTESST (2011) démontre la prévalence de la

violence dans certains milieux professionnels. Des situations de harcèlement psychologique sont davantage présentes, par ordre de priorité, dans les secteurs d'activité économique des soins de santé et des services sociaux (21,4 %), des services gouvernementaux ou parapublics (19,1 %), dans le domaine du transport, de l'entreposage et des services de gestion des déchets (18,8 %) et dans le domaine de l'enseignement (18,6 %).

Bien que le secteur public ne soit pas directement affecté par les contraintes de l'environnement économique, le harcèlement est justifié par l'adaptation de leurs services au marché. À cet effet, l'enquête EQCOTESST (2011) a également démontré que les travailleurs du secteur public sont davantage victimes de violence au travail. Il est intéressant de constater le grand écart du secteur public en comparaison avec les autres secteurs. Plus précisément, les travailleurs du domaine public sont cinq fois plus susceptibles de subir de la violence physique et environ deux fois plus susceptibles d'être victimes de harcèlement psychologique ou sexuel (EQCOTESST, 2011).

Dans cette lignée, Marie-France Hirigoyen justifie le plus haut niveau de harcèlement psychologique dans le secteur public par la sécurité d'emploi. Il est plus difficile de licencier les travailleurs et, généralement, ceux-ci ne donnent pas leur démission. Par conséquent, les cas de harcèlement durent beaucoup plus longtemps dans ces secteurs où les emplois sont davantage protégés (Hirigoyen, 2001; Debout et Larose, 2003).

Du côté du secteur tertiaire, les travailleurs qui sont en contact avec des clients sont plus exposés à vivre de la violence. L'exigence du marché de consommation met l'accent sur la satisfaction du client. Par conséquent, les travailleurs en contact avec le public sont de plus en plus exposés aux demandes excessives des clients. À cet effet, 16,2 % des travailleurs en contact avec le public ont subi du harcèlement psychologique, à la différence de 10,3 % pour ceux n'y étant pas exposés (EQCOTESST, 2011).

2.2.2.2-Professions

Les grands groupes professionnels peuvent également expliquer une partie des causes de la violence au travail. Plus particulièrement, des études suggèrent que la violence varie en fonction de la position occupée dans la hiérarchie. À cet effet, l'EQCOTESST relève que dans les catégories professionnelles, le niveau le plus élevé de harcèlement psychologique se situe au bas de la pyramide hiérarchique chez les ouvriers non qualifiés et de manœuvres (EQCOTESST, 2011). Dans le même sens, le niveau de violence est plus élevé chez les travailleurs manuels étant donné que les comportements agressifs sont davantage tolérés chez ce groupe (Notelaers, Vermunt, Baillien et De Witte (2010).

À l'inverse, Marie-France Hirigoyen conclut qu'il y a moins de harcèlement psychologique dans les secteurs de production en raison des tâches précises. En fait, le travail est souvent évoqué comme prétexte lorsque l'entreprise souhaite le départ d'un de ses travailleurs. À cet effet, il sera plus difficile de reprocher le travail dans les emplois manuels, à la différence des emplois administratifs dans lesquels les tâches sont plus flexibles. Par conséquent, il y aurait davantage de violence directe, telles des agressions physiques dans les emplois de production et davantage de harcèlement psychologique dans les emplois de bureau (Hirigoyen, 2001).

D'autres études ont également révélé que les individus occupant certaines professions spécifiques sont vulnérables à la violence. Tout particulièrement lorsque les emplois nécessitent de donner des sanctions (policiers) ou d'avoir un contact physique avec les clients (infirmiers) (Baillien, Neyens et De Witte, 2008). Plus précisément, les infirmiers et les infirmières sont plus sujets d'être victimes de violence. Au Québec, un rapport de la Fédération des infirmières et infirmiers a démontré que 85 % des infirmières ont vécu au moins une forme de violence (FIIQ, 1995). Alors que l'étude de Quine (2001) rapporte que 44 % des infirmières ont été harcelées dans les 12 derniers mois de travail. L'étude de Boyd (1995) ajoute les emplois de conducteur d'autobus, de caissier, de chauffeur de taxi et d'agent de sécurité aux professions d'infirmières et de policiers. Également, les

emplois en relation d'aide, tels les travailleurs sociaux, ont un plus haut niveau de violence (Jayaratne, Croxton et Mattison, 2004).

À l'inverse, une étude récente démontre que les professions à vocation sociale, tels les professeurs, les travailleurs sociaux et les infirmières, ont un niveau plus bas de violence psychologique au travail. Bien que ces professions demandent une grande charge émotive, la charge de travail basse et l'autorité décisionnelle protègent les travailleurs de la violence (Notelaers, Vermunt, Baillien, Einarsen et De Witte, 2010).

2.2.2.3-Syndicalisation

La littérature a également démontré que les travailleurs québécois syndiqués subissaient davantage de violence dans le cadre de leur emploi. Dans le cas de la violence psychologique, 20,8 % des travailleurs qui ont vécu du harcèlement psychologique étaient syndiqués alors que 14,2 % étaient non syndiqués (EQCOTESST, 2011). Comme spécifiée dans le secteur public, cette forte tendance peut être expliquée par la sécurité d'emploi. Dans cette lignée, la syndicalisation entraîne une collaboration plus longue entre le harceleur et le harcelé dans les situations de violence (Hirigoyen, 2001; Debout et Larose, 2003).

2.2.2.4-Taille de l'entreprise

Dans le cadre de son enquête, l'EQCOTESST (2011) a révélé que la prévalence de harcèlement psychologique et sexuel augmentait en fonction de la taille de l'entreprise. Tout particulièrement, le harcèlement psychologique atteint une proportion de 18,9 % dans les entreprises de 500 travailleurs et plus (EQCOTESST, 2011). À cet effet, l'étude d'Einarsen (2000) démontre un niveau de violence plus élevé dans les entreprises hiérarchiques à forte taille. L'iniquité de pouvoir au sein de ces organisations explique ce haut niveau selon cette étude.

2.2.2.5-Conditions de l'organisation du travail

La littérature a démontré que la façon dont le travail est organisé explique la prolifération de la violence au sein des organisations. À la différence des autres facteurs plus objectifs des caractéristiques du travail, les conditions de l'organisation du travail se résument à la conception des tâches, aux demandes, aux relations sociales, aux gratifications, à la structure organisationnelle, au style de gestion, au système de rémunération, à la finalité des objectifs et au travail d'équipe. Il s'agit de critères subjectifs en fonction de la perception des membres de l'organisation.

2.2.2.5.1-Conception des tâches

La notion de la conception des tâches fait référence à la nature et au contenu des tâches du travail. Plus particulièrement, l'autorité décisionnelle, le conflit de rôle et l'interdépendance des tâches ont une certaine influence sur le niveau de violence.

Autorité décisionnelle

La littérature a révélé qu'une faible autorité décisionnelle est un facteur prédisposant à l'intimidation au travail (Vartia, 1996; Einarsen, Raknes et Matthiesen, 1994). Il s'agit du contrôle d'exécution que le travailleur possède sur ses tâches. Autrement dit, de l'habileté de prendre des décisions concernant son emploi. L'étude de Notelaers, Baillien, De Witte, Einarsen et Vermunt (2012) a confirmé que le faible niveau de contrôle des travailleurs sur leurs tâches est associé à de l'intimidation. Plus précisément, leur étude a démontré qu'un faible niveau de contrôle quadruple les chances d'être victime d'intimidation. Toutefois, le niveau d'intimidation variait en fonction de la charge des demandes (Notelaers, Baillien, De Witte, Einarsen et Vermunt, 2012).

Conflit de rôle

Dans l'étude de la violence au travail, il est important de considérer les conflits de rôle sur les tâches des travailleurs. Les conflits de rôle sont définis comme la mesure dans laquelle les travailleurs perçoivent des contradictions entre les attentes demandées et les valeurs de l'organisation. Des études ont démontré qu'il s'agissait du facteur le plus

important dans les situations de violence (Notelaers, De Witte et Einarsen, 2010; Einarsen, Raknes et Matthiesen, 1994). Dans le même sens, les pratiques de leadership et le conflit de rôle, explique à 40 % la variation de l'intimidation au niveau départemental (Hauge, Einarsen, Knardahl, Lau, Notelaers et Skogstad, 2011). Puis, les conflits de rôle accompagnés d'un manque de contrôle augmentent le stress et les frustrations dans l'équipe de travail. Autrement dit, les conflits de rôle produisent des réactions de colère. D'autant plus que la difficulté de composer avec les tâches pousse les travailleurs à percevoir les contradictions de leurs tâches comme du harcèlement (Einarsen, Raknes et Matthiesen, 1994). Dans cette lignée, l'étude de Vartia (1996) a confirmé l'impact des conflits de rôle sur l'intimidation au travail. En ce sens, les conflits de rôle sont un facteur important qui prédisposent les travailleurs à subir de la violence (Hauge, Einarsen, Knardahl, Lau, Notelaers et Skogstad, 2011; Skogstad, Torsheim et Einarsen, 2011; Notelaers, De Witte et Einarsen, 2010; Einarsen, Vartia, 2006; Raknes et Matthiesen, 1994).

Dans le même sens, du côté de la répartition des tâches, une étude a démontré que l'émergence de la violence au travail augmente lorsque les tâches sont ambiguës (Notelaers, De Witte et Einarsen, 2010). Dans les situations d'imprécision des tâches, certains membres devront travailler plus fort pour compenser le manque de travail de certains collègues. En fait, le travail d'équipe engendre de la flânerie de la part de certains collègues (Man et Lam, 2003). Par conséquent, l'imprécision des tâches augmente la tentation de certains collègues à flâner. Sans compter que certaines études ont démontré que l'ambiguïté de rôle a également des conséquences sur les collègues-témoins de la violence (Einarsen, Raknes et Matthiesen, 1994).

Interdépendance des tâches

Du point de vue de la psychologie, le conflit est défini par une interaction d'une personne avec une autre personne ou d'un groupe en interaction avec un autre groupe. Le conflit naît des relations entre les individus et est associé à une rencontre avec l'autre. Dans cette

lignée, une grande interdépendance des tâches entre les travailleurs constitue une situation propice à la prolifération des conflits (Dolan, Gosselin et Carrière, 2007).

Afin de démontrer l'effet de l'interdépendance des tâches sur les conflits, une étude s'est effectuée dans le milieu carcéral. Il s'agit d'un milieu dans lequel les interactions sont nombreuses entre les travailleurs. Les résultats ont démontré que les organisations qui possèdent un niveau de coopération élevé entre les travailleurs ont un niveau d'agression supérieur entre collègues. Cette interdépendance des tâches oblige les travailleurs à travailler avec certains collègues, augmentant ainsi les agressions (Aubé, Rousseau, Mama et Morin, 2009).

À l'inverse, une forte interdépendance des tâches et une nécessité de coopération sont associées négativement à certaines formes de violence, tel l'isolement social. En fait, un haut niveau de coopération requis ne permet pas d'isoler un membre de l'équipe de travail qui est nécessaire au bon fonctionnement du groupe (Zapf, Knorz et Kulla, 1996).

2.2.2.5.2-Demandes

Les demandes réfèrent à la charge mentale nécessaire pour accomplir ses tâches professionnelles au travail. Plus particulièrement, dans la problématique de la violence au travail, la littérature fait souvent référence au terme de surcharge de travail.

Surcharge au travail

Des recherches ont démontré que la surcharge de travail est associée à des niveaux plus élevés de violence au travail. L'étude de Vartia (1996) est venue confirmer les résultats d'Einarsen, Raknes et Matthiesen (1994). Les deux études ont établi qu'une forte charge de travail est associée à un niveau plus élevé d'intimidation dans les organisations. Plus récemment, une recherche a étudié l'intimidation au travail avec le modèle de demande-contrôle de Karasek. Dans la même lignée que les études précédentes, de fortes demandes de travail sont associées à deux fois plus de situations d'intimidation au travail selon les résultats de cette étude. D'ailleurs, cette association est davantage vraie pour les groupes

de travail caractérisés par de grandes charges de travail. D'autant plus que le niveau d'intimidation augmente tout particulièrement si le contrôle des travailleurs est bas (Notelaers, Baillien, De Witte, Einarsen et Vermunt, 2012).

Parallèlement, la pression du temps ne laisse pas de place aux petites politesses au travail. Des conflits interpersonnels peuvent alors survenir dans les organisations. Dans cette lignée, la surcharge de travail ne laisse pas le temps aux supérieurs de remercier leurs subordonnées pour leur bon travail (Pearson, Andersson et Porath, 2000).

2.2.2.5.3-Relations sociales

Le marché de l'emploi se caractérise par des interactions entre les travailleurs et leurs supérieurs. Des liens se créent entre les membres de l'organisation. Le soutien social fait souvent référence au modèle de demande-contrôle-soutien de Karasek et Theorell (1990) qui définit le soutien social comme toute interaction d'aide sociale, provenant des supérieurs ou des collègues. La littérature a démontré que le soutien social, que ce soit du superviseur ou des collègues, est un facteur très important dans la prolifération de la violence au travail en diminuant les conséquences chez les personnes affectées.

Soutien des collègues

Dans les cas de persécution provenant d'un groupe au travail, il est évident que les collègues ne soutiennent pas la victime et favorisent la prolifération de la violence. D'autres études, plus indirectement, ont démontré que le manque de soutien des collègues témoins des agressions favorise également la croissance de la violence au travail. Plus particulièrement, le soutien des collègues ne permet pas de réduire les agressions en milieu de travail. Par contre, l'appui des collègues joue sur les effets de la victime de se sentir violenté (Quine, 2001, O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996). L'étude de Quine (2001) a d'ailleurs confirmé l'hypothèse que le soutien social modère les effets des éléments stressants, comme le harcèlement. Plus précisément, cette étude a démontré que les infirmières soutenues par leurs collègues dans des situations de harcèlement ont des

scores plus bas de dépressions et un niveau plus élevé de satisfaction au travail (Quine, 2001).

À cet effet, l'étude de Zapf, Knorz et Kulla (1996) a associé un fort soutien des collègues à une diminution de l'isolation et de la ridiculisation en regard à la vie privée des travailleurs. D'autant plus que le soutien des collègues aide à construire les ressources individuelles (Vartia, 1996). Dans ce sens, la considération de l'entourage agit comme stratégie de soutien contre le harcèlement (Leymann, 1996).

Sans compter que parfois, les manœuvres perverses du harceleur amènent les collègues à douter de l'innocence de la victime. Les collègues peuvent justifier qu'il doit y avoir une raison qui explique le harcèlement. D'autant plus que reconnaître l'innocence de la victime engendrait un sentiment de peur d'être la prochaine victime (Hirigoyen, 2001).

De son côté, Christophe Dejours démontre que l'indifférence des collègues est un facteur important dans la prolifération de la violence. En fait, la violence survient dans les cas où les collègues manifestent de l'indifférence malgré le fait qu'ils reconnaissent la décision comme injuste et inéquitable. Selon lui, plusieurs situations telles que l'inégalité, l'injustice et l'iniquité peuvent devenir acceptables si les collègues, qui ne sont pas directement concernés, reconnaissent la décision ou le traitement inéquitable. La violence survient davantage lorsque le groupe manifeste de l'indifférence face à l'injustice (Dejours, 2007). Par conséquent, le critère du soutien des collègues agit comme facteur de protection dans les situations de violence au travail.

Soutien du supérieur

Le soutien des superviseurs influence également les niveaux de violence au travail. À la différence des collègues, ils ont le pouvoir formel d'appliquer un comportement harcelant alors que le pouvoir des collègues se situe au niveau informel. Sans compter que des gestionnaires qui ont appris que la violence augmente la rentabilité et l'atteinte des objectifs organisationnels pourront favoriser et tolérer les comportements violents de

leurs subordonnés (O-Leary-Kelly, Griffin, Glew, 1996). Autrement dit, si le supérieur est complice de la violence, les victimes n'auront évidemment pas de soutien de ce dernier.

Plus particulièrement, la littérature a démontré qu'un plus haut niveau de soutien des superviseurs diminue la probabilité d'être insulté verbalement ou d'être critiqué en milieu de travail (Zapf, Knorz et Kulla, 1996). D'autant plus que le harcèlement provenant d'un supérieur engendre des conséquences plus graves. En fait, dans les cas de violences verticales, les victimes se sentent encore plus isolées et elles ont davantage de difficulté à avoir accès aux recours (Hirigoyen, 2001).

Climat de travail

La culture organisationnelle ne doit pas être confondue avec le terme de climat organisationnel qui réfère davantage aux relations entre les acteurs et l'organisation. Les composantes du climat organisationnel sont communes à tous les travailleurs. Le climat de travail est la perception partagée par les membres de l'organisation de l'ambiance de travail qui règne au sein de l'entreprise, selon la manière dont ils sont traités et gérés (Roy, 1989, dans Simard et al., 2004). En d'autres termes, la culture organisationnelle réfère à ce qui est indicatif et le climat de travail à la perception de la réalité (Courcy, Savoie et Brunet, 2004). Le degré d'autonomie et de contrôle des travailleurs, le respect au travail, les modalités de mobilisation, les rapports intergroupes et l'environnement de travail sont des composantes du climat de travail (Courcy et Savoie, 2004).

Dans les situations de violences au travail, les climats de travail à faible communication, axés sur la compétition, contre l'innovation et dans lesquels les travailleurs sont insatisfaits sont associés à des niveaux plus élevés de violence. D'autant plus que la qualité du climat de travail est un facteur déterminant dans la prédiction des agressions en milieu de travail. Dans cette lignée, l'intimidation est plus élevée dans les départements caractérisés par un pauvre climat social, tant pour les victimes que les témoins (Skogstad, Torsheim et Einarsen, 2011).

Climat de communication faible

L'étude de Vartia (1996) a associé fortement un faible climat de communication, soit une pauvre circulation de l'information, un manque de conversations mutuelles sur les tâches et les buts, une faible possibilité d'influence et une manière autoritaire de considérer les différentes opinions, à des niveaux plus élevés de violence au sein des entreprises. Dans le même sens, peu de retour sur les tâches s'est révélé être un facteur prédisposant à la violence au travail (Notelaers, De Witte et Einarsen, 2010).

Climat compétitif

Plusieurs études abordent le terme du climat de rivalité dans la prolifération des conflits interpersonnels pouvant se transformer en agressions et engendrer un climat d'intimidation au travail. Le climat compétitif peut être relié à l'avancement de carrière ou à la compétition pour avoir les faveurs du supérieur (Hershcovis et al., 2007; Salin, 2003). Dans le même sens, Vartia (1996) spécifie que la compétition pour les promotions et l'avancement de carrière favorise l'émergence de violence au travail.

Selon le sociologue Vincent De Gaulejac dans son œuvre, *La société malade de la gestion*, une culture qui met l'accent sur la concurrence, la compétition et la performance engendre davantage de violence. Plus particulièrement, selon cet auteur, dans la concurrence, la violence est expliquée par le fait qu'il faut combattre pour ne pas être vaincu. Par conséquent, tous les coups sont permis pour mobiliser l'opposant. Ce contexte augmente le niveau de tolérance à l'égard de la violence. Le mensonge devient une stratégie et la trahison est nécessaire. En ce sens, le harcèlement provient moins des personnes, mais davantage d'un système de gestion compétitif qui favorise le harcèlement et la violence en milieu de travail (De Gaulejac, 2005).

Satisfaction au travail

La satisfaction au travail reflète l'extension de chaque personne d'aimer ou de ne pas aimer son travail selon les récompenses, la relation avec les collègues et la nature de l'emploi (Spector, 1997). Les individus qui n'aiment pas leur travail sont plus sujets à

mettre moins d'effort dans l'accomplissement de leurs tâches et à adopter des comportements destructeurs contre l'organisation ou des agressions interpersonnelles (Hershcovis et al., 2007; Spector, 1997).

Attitudes contre l'innovation

Les attitudes contre l'innovation favorisent l'émergence de situations de violence au travail. Dans l'étude de Vartia (1996), les victimes de harcèlement ont affirmé que le climat de travail au sein de l'entreprise n'encourageait pas l'innovation. D'autres études doivent étudier davantage cette relation.

2.2.2.5.4-Gratifications

Les gratifications présentes au travail ont également une influence sur la violence au travail. Elles peuvent référer, plus précisément, à la sécurité d'emploi et à la justice organisationnelle. À cet effet, la littérature a démontré que l'insécurité d'emploi (Hoel et Salin, 2003) et la justice organisationnelle (Hershcovis et al., 2007; Greenberg et Barling, 1999; Andersson et Pearson, 1999; Neuman et Baron, 1998) sont associées à des niveaux plus élevés de violence sur les milieux de travail.

Insécurité d'emploi

Des recherches ont démontré que la peur de perdre son emploi ou l'insécurité d'emploi s'associe à un plus haut niveau d'intimidation au travail. En effet, les travailleurs qui ont peur de perdre leur emploi ne sont pas portés à se défendre contre les comportements injustes et agressifs. Autrement dit, ayant peur d'être congédiées, les victimes accepteront plus facilement d'être harcelées par peur de perdre leur emploi (Greenglass et Burke, 2000). À cet effet, l'EQCOTESST démontre que 18,7 % des travailleurs en insécurité d'emploi vivent du harcèlement psychologique, à la différence de 12,6 % des travailleurs en sécurité d'emploi (EQCOTESST, 2011).

D'autant plus que l'insécurité d'emploi augmente le niveau de stress des travailleurs (Baron et Neuman, 1996). Par ailleurs, de nombreuses études ont démontré que

l'exposition au stress est l'une des principales causes du processus d'intimidation (Hoel et Salin, 2003). Certains travailleurs peuvent adopter des comportements déviants des normes établies dans l'organisation afin de se distancier de la situation stressante. Plus particulièrement, le contexte d'insécurité d'emploi, résultant des hauts standards de performance, diminue le sentiment des travailleurs de se sentir en contrôle. Afin de reprendre le contrôle, les travailleurs peuvent alors adopter des comportements violents en milieu de travail comme stratégie comportementale (Baillien et De Witte, 2009; Greenberg et Barling, 1999). D'autant plus que pour restaurer un contrôle, les travailleurs peuvent tenter d'élever leur propre statut en diminuant le prestige d'autres salariés et en propageant de fausses rumeurs (Bennett, Martin, Bies et Brockner, 1995).

À l'inverse, lorsque les emplois sont protégés, il est plus difficile de licencier ou congédier les travailleurs. Alors, les cas de harcèlement en sécurité d'emploi peuvent perdurer sur une plus longue période (Hirigoyen, 2001; Debout et Larose, 2003).

Justice organisationnelle

La littérature associe souvent l'injustice comme un facteur important dans la prolifération de la violence au travail. À cet effet, les résultats de l'étude de Weide et Abbott (1994) démontrent que 80 % des homicides avaient eu lieu en raison d'une perception d'injustice (Weide et Abbott, 1994, dans Neuman et Baron, 1998). La justice au travail peut se référer à la justice distributive, à la justice procédurale et à la justice interpersonnelle.

L'injustice distributive se définit par les perceptions que les rétributions ne sont pas réparties équitablement entre les membres de l'équipe (Adam, 1965, dans Hershcovis et al., 2007). Plus précisément, en se comparant à ses collègues, l'individu qui perçoit ses rétributions inférieures peut restaurer la justice en réduisant ses efforts et en adoptant un comportement destructeur. Dans les cas où le superviseur est jugé responsable de l'iniquité des distributions, des situations d'agression contre celui-ci peuvent survenir. Par conséquent, l'injustice distributive est associée à des situations d'agression contre l'organisation et contre les superviseurs (Hershcovis et al., 2007).

De son côté, l'injustice procédurale concerne la perception d'iniquité dans les procédures et les traitements des distributions dans les organisations. Par conséquent, une injustice procédurale peut amener des injustices distributives sur le salaire ou les récompenses des travailleurs (Skarlicki et Folger, 1997). À cet effet, la littérature a démontré que les conflits sont plus élevés lorsque les travailleurs perçoivent de l'injustice de traitement dans leur milieu de travail (Greenberg et Barling, 1999). D'autant plus que les procédures étant déterminées au niveau organisationnel de l'entreprise, des agressions contre l'organisation peuvent survenir. D'ailleurs, plusieurs études ont démontré que l'injustice procédurale est l'un des facteurs les plus déterminants dans les cas d'agression envers les supérieurs hiérarchiques qui appliquent les procédures organisationnelles (Greenberg et Barling, 1999; Hershcovis et al., 2007; Andersson et Pearson, 1999).

Dans les cas de violence sexuelle, des études ont également associé un niveau plus élevé de harcèlement sexuel à un traitement injuste et inéquitable des superviseurs au sein des organisations. Plus précisément, un niveau plus élevé de comportements sexuels non désirés est associé à de l'injustice de traitement dans les organisations. Par contre, il n'a pas été démontré que l'injustice était basée sur le sexe, mais seulement qu'il y avait un niveau plus élevé de harcèlement sexuel dans ces organisations (Keyton, Ferguson et Rhodes, 2001).

L'injustice interpersonnelle, de son côté, se réfère à une perception que le traitement interpersonnel du superviseur envers ses subordonnés lors de l'application des procédures formelles est injuste. De manière plus générale, il est question du degré de respect, d'honnêteté et de dignité par lequel les superviseurs communiquent avec leurs subordonnés. Autrement dit, il s'agit de la perception d'être traité injustement par une figure en position d'autorité dans l'application d'une procédure formelle (Hershcovis et al., 2007). À cet effet, les travailleurs qui se perçoivent traités injustement par leur superviseur vont davantage réagir en agressant leur supérieur, entraînant ainsi une spirale d'incivilités et d'agression (Andersson et Pearson, 1999).

Cependant, les comportements violents ne sont pas toujours dirigés envers le supérieur hiérarchique. En fait, dans les cas d'injustice, il y a également une tendance à trouver un bouc émissaire. Par conséquent, la cible du dévouement n'est pas toujours le supérieur, il s'agit parfois d'un collègue (Brunet, Savoie, Courcy et Savard, 2004; Mitchell et Ambrose, 2012). Autrement dit, les travailleurs vont s'en prendre à un confrère ou une consœur au lieu de régler le problème avec leur supérieur.

2.2.2.5.5-Structure organisationnelle

Niveau de centralisation

Dans les organisations à structure centralisée, les structures peuvent produire des situations de violences au travail en fonction des différents niveaux qui découlent d'une forte centralisation. La violence résulte d'un objectif de contrôle. Les travailleurs adoptent des comportements violents afin de démontrer leur statut plus élevé par rapport aux autres membres de l'organisation (Sperry, 1998).

Structure hiérarchique

Dans les entreprises hiérarchiques, les postes sont séparés en fonction de leur fonction dans l'organisation. La littérature a suggéré que pour préserver leur position hiérarchique, les supérieurs doivent démontrer qu'ils contrôlent bien leurs subordonnés. Cette situation favorise la prolifération de la violence dans les milieux de travail (Aurousseau, 1996). Dans cette même lignée, l'étude de Baillien, Neyens et De Witte (2008) a démontré qu'une hiérarchie trop stricte et un faible pouvoir des équipes de travail sont associés à un niveau plus élevé de violence au travail.

Plus particulièrement, les structures hiérarchiques sont caractérisées par l'importance du contrôle qui transparaît dans les directives claires des prises de décision. Cet accent mis sur le contrôle peut engendrer des situations d'abus de la part des superviseurs dans les cas où la relation normale de supervision produit une perte de vie privée. D'autant plus que les travailleurs soumis à une surveillance peuvent sentir une perte de contrôle de leurs actions. De la frustration peut également survenir en réaction au contrôle étant

donné que les travailleurs doivent travailler plus fort. Les travailleurs peuvent alors répliquer en agressant leurs supérieurs (Greenberg et Barling, 1999).

2.2.2.5.6-Style de gestion

Plusieurs études ont démontré qu'un style de gestion autoritaire est un terrain propice à la prolifération de la violence en milieu de travail (Dupré, 2003; O'Moore, 2000; Vartia, 1996; Einarsen, Raknes et Matthiesen, 1994). À l'opposé, un style de gestion laxiste ou de laisser-faire, avec les imprécisions sur les rôles de chacun, peut également engendrer un plus haut niveau de violence au travail (Leymann, 1996; Einarsen, Raknes et Matthiesen, 1994). En effet, un style de gestion latent favorise la dégénérescence des conflits en violence (Leymann, 1996). À cet effet, dans sa méta-analyse sur les agressions, Hershcovis et ses collègues (2007) démontrent qu'un pauvre leadership augmente la perception que les superviseurs adoptent des comportements hostiles. Il s'agit de la cause principale des agressions contre un superviseur dans cette étude (Hershcovis et al., 2007).

La littérature a également associé un style de gestion technocrate à un niveau plus élevé de violence au travail (Pitcher, 1997). Ce style de gestion favorise des solutions techniques au détriment de l'humain. Il s'agit d'une gestion axée sur la rigidité des règles et sur l'obéissance des enjeux techniques en se coupant des conséquences sociales et humaines. À la différence d'un style de gestion visionnaire avant-gardiste qui favorise la créativité au sein de l'organisation (Pitcher, 1997).

2.2.2.5.7-Système de rémunération

Afin de survivre dans le marché compétitif de l'emploi, certaines entreprises peuvent accorder de généreuses récompenses aux travailleurs qui atteignent leurs objectifs. La stratégie de favoriser la productivité en évaluant les travailleurs sur leur performance augmente la prolifération de la violence au travail. Plus particulièrement, cette forme de rémunération peut avoir un effet négatif sur la cohésion du groupe. En fait, un climat de compétition interne peut s'instaurer au sein des équipes de travail. Tout particulièrement

si les évaluations sont basées en termes de résultats quantitatifs de production. En regard à cette compétition, les travailleurs peuvent adopter des comportements violents. Plus précisément, ils peuvent saboter le travail de leurs collègues afin de faciliter leur montée au sein de l'organisation (Klein, 1996).

En d'autres termes, l'évaluation individualisée basée sur les résultats et le profit amène de la concurrence généralisée au sein des organisations. Les conséquences défavorables de cette concurrence sont les conduites déloyales entre collègues à tous les niveaux, que les travailleurs soient des ouvriers, des techniciens ou des cadres. Les liens de confiance sont alors brisés au sein des équipes de travail (Dejours, 2007).

Dans cette même lignée, les systèmes de rémunération comparatifs peuvent également provoquer de l'intimidation. Dans une évaluation basée sur la comparaison de la performance en fonction des autres membres de l'organisation, des travailleurs peuvent nuire au travail de leurs coéquipiers trop productifs afin d'augmenter leur rang. À l'inverse, les gestionnaires peuvent vouloir se débarrasser des travailleurs moins performants si leur rémunération dépend de la performance de leurs subordonnés (Sperry, 1998). L'intimidation n'est donc pas un comportement irrationnel résultant d'une frustration, mais davantage d'une analyse stratégique dirigée par le profit que rapportera le harcèlement (Kräkel, 1997, dans Salin, 2003; Brodsky, 1976).

2.2.2.5.8-Objectifs axés sur la tâche VS sur les personnes

L'étude de Baillien, Neyens et De Witte (2008) sépare la culture organisationnelle sur un continuum allant des objectifs axés sur la tâche aux objectifs axés sur les travailleurs. Les résultats ont conclu que les cultures organisationnelles trop axées sur les tâches sont associées à un niveau plus élevé de harcèlement psychologique, de harcèlement sexuel et de violence physique. Le même résultat est survenu pour les cultures trop axées sur les travailleurs. En effet, une culture trop axée sur le bien-être des travailleurs peut produire de la frustration de la part des collègues et augmenter le niveau de violence (Baillien, Neyens et De Witte, 2008).

Plus récemment, une autre étude quantitative a démontré qu'une culture orientée vers les travailleurs est associée négativement à la violence au travail. Tandis qu'aucune association n'a été établie avec la culture orientée vers la tâche (Baillien, Neyens et De Witte, 2011). Dans le meilleur des cas, les entreprises doivent privilégier un équilibre entre les objectifs de l'organisation et les objectifs des travailleurs pour posséder un niveau de violence plus bas dans leur organisation (Baillien, Neyens et De Witte, 2008).

2.2.2.5.9-Travail d'équipe

Dans le travail d'équipe, la sanction de groupe explique la prolifération de la violence au sein des organisations. En fait, afin de s'assurer du bon fonctionnement du groupe, les membres se créent des normes rendant acceptable l'application de sanctions en cas de déviance (Salin, 2003). Autrement dit, les occasions de dévier des normes du groupe sont plus nombreuses dans une fréquence élevée de travail d'équipe. Le travail d'équipe rend légitime le contrôle des coéquipiers en punissant les moins performants (Sewell et Wilkinson, 1992). Puis, une augmentation de la charge de travail peut survenir de la part des collègues qui soutiennent les membres qui n'atteignent pas leurs objectifs (Marks, Mathieu et Zaccaro, 2001). Par conséquent, l'intimidation est utilisée pour discipliner les collègues qui violent les normes établies au sein du groupe de travail (Neuman et Baron, 1998).

Dans cette même lignée, l'étude de Zapf, Knorz et Kulla (1996) a démontré que le harcèlement entre collègues de même niveau est plus élevé chez les travailleurs obligés de travailler en équipe. À cet effet, Klein (1996) ajoute que le travail d'équipe obligatoire est un terrain propice au harcèlement tout particulièrement dans les cas de concurrence où les récompenses sont limitées.

2.2.2.3.13-Autres facteurs reliés aux conditions de travail

La littérature a démontré que certains aspects physiques de l'environnement augmentent le niveau de comportements agressifs en milieu de travail. Plus précisément, le bruit, la chaleur, le froid, l'humidité, la qualité de l'air et le manque d'espace peuvent être

associés à un niveau plus élevé de violence (Hoel et Salin, 2003; Neuman et Baron, 1998). Dans cette même lignée, l'étude de Bandura (1973) suggère que les températures inconfortables et une pauvre qualité d'air influencent le niveau des agressions dans les organisations. Également, Chappell et Di Martino (2006) considèrent que le travail solitaire de nuit et la manipulation de valeurs et d'espèces sont des facteurs de risque importants à considérer dans les cas de violences physiques.

D'autant plus que Leymann (1996) élargit les facteurs de l'apparition de la violence au travail aux facteurs pouvant affecter la santé mentale. Par conséquent, les facteurs tels que le travail répétitif ou monotone, le travail en situation de danger ou l'exposition à des agresseurs chimiques peuvent être considérés. Ces facteurs se sont révélés significatifs dans l'étude de Vézina, Cousineau, Mergler, Vinet et Laurendeau (1988).

2.2.3-Événements spécifiques

2.2.3.1-Changement organisationnel

Face à l'environnement économique changeant, plusieurs entreprises implantent des programmes de changement afin d'augmenter leur compétitivité et leur efficacité en s'adaptant à l'environnement. Des études ont révélé que le changement organisationnel est un facteur de risque à la prolifération de la violence au travail (Baillien, Neyens et De Witte, 2011; Baillien et De Witte, 2009; Baillien, Neyens et De Witte, 2008; Stogstad, Matthiesen et Einarsen, 2007). D'autant plus que l'anticipation de gros changements au travail semble favoriser des situations d'intimidation (Vartia, 1996).

Tout particulièrement, la littérature a démontré que peu importe la taille de l'entreprise, le changement est associé directement et indirectement à de l'intimidation au travail (Baillien, Neyens et De Witte, 2011; Baillien et De Witte, 2009). Dans cette lignée, selon la psychanalyste Marie-France Hirigoyen, le stress et l'inquiétude reliés au changement entraînent davantage de violence au travail. En fait, en réaction face à l'incertitude, les travailleurs pourront adopter des comportements violents pour préserver leurs acquis (Hirigoyen, 1998).

Suivant le sens des recherches, un plus haut niveau de violence peut être expliqué directement par les effets négatifs que produit le changement. Plus précisément, les conséquences négatives liées au changement sont les conflits de rôle et l'insécurité d'emploi (Baillien et De Witte, 2009). Les sections précédentes ont d'ailleurs démontré que ces deux facteurs augmentaient la violence au travail.

D'autant plus, qu'indirectement, le changement organisationnel provoque du stress engendrant de l'intimidation dans les milieux de travail. En fait, le changement organisationnel est perçu comme une expérience stressante. Les restructurations qui résultent du changement suppriment de nombreux postes, augmentant la compétition interne et l'insécurité d'emploi (Hoel et Salin, 2003).

Dans le même sens, l'étude de Baron et Neuman (1996) a associé une augmentation des cas d'intimidation dans les situations de restructurations et de réorganisations au travail. Plus précisément, les restructurations éliminent des postes, augmentent la compétition, diminuent la possibilité de promotion, élèvent la charge de travail et engendrent de l'insécurité d'emploi. Des situations d'agression peuvent alors survenir entre collègues pour éliminer les rivaux afin de préserver son emploi (Baron et Neuman, 1996).

2.2.3.2-Événements frustrants

La frustration au travail est une disposition affective qui apparaît lorsque l'émission d'une réponse visant l'atteinte d'un but est interrompue ou interdite (Dollar-Millar, 1939, dans Fox et Spector, 1999). Autrement dit, la frustration survient quand les événements interfèrent avec les buts individuels. Une réaction des travailleurs face à des événements frustrants est l'agression (Fox et Spector, 1999). Les travailleurs agiront violemment pour démontrer leur mécontentement. Par conséquent, des événements frustrants au travail augmentent les violences dans les entreprises (Notelaers, De Witte et Einarsen, 2010; Fox et Spector, 1999).

2.2.3.3-Niveau de diversité

La main-d'œuvre diversifiée a augmenté au cours des dernières décennies au sein des organisations. La littérature a démontré que la diversité amène des tensions et des conflits interpersonnels. Plusieurs raisons expliquent le niveau plus élevé de conflits dans les équipes diversifiées de travail. Les personnes s'assemblent avec ceux qui se ressemblent et repoussent les différents. D'autant plus qu'un haut niveau de diversité met en relation de proximité des personnes différentes en fonction de leur sexe, de leur âge, de leur ethnicité ou d'un handicap physique ou mental. Cette diversité peut générer des sentiments négatifs et ainsi augmenter les cas d'agression (Neuman et Baron, 1998).

Dans la même lignée, les groupes des minorités possèdent moins de pouvoir formel et informel dans les organisations. Par conséquent, ils sont plus vulnérables de subir de la violence dans leur milieu de travail (Branch, Ramsay et Barker, 2012).

2.3-Synthèse de l'état des connaissances

Le tableau 1, plus bas, présente la synthèse des études mises en lien avec la violence au travail.

En résumé, la problématique de la violence au travail est un phénomène complexe. L'exposition à la violence résulte de la combinaison de nombreux facteurs multiples. La littérature a démontré que certains types de culture organisationnelle sont associés à des niveaux plus élevés de violence, tout particulièrement dans les cultures organisationnelles qui tolèrent le harcèlement au sein de leur organisation.

D'autres recherches se sont intéressées aux caractéristiques individuelles des victimes et des harceleurs. À cet effet, les auteurs ne s'entendent pas quant à la personnalité des victimes et des harceleurs. Davantage d'études doivent étudier les traits qui différencient les acteurs. D'autant plus que les traits individuels des travailleurs ne permettent pas de rendre compte de la complexité de la violence au travail. Il est important de considérer les facteurs organisationnels dans la prolifération des comportements violents. Le contexte

organisationnel donne une vision plus large de la problématique. D'autant plus que le marché du travail est régi par des règles de comportements. En ce sens, selon Leymann (1996), le harcèlement est principalement causé par les conditions de l'emploi alors que les traits personnels n'expliquent pas le harcèlement. La section précédente a démontré les nombreux éléments de l'organisation pouvant influencer la violence au travail, que ce soit au niveau du secteur économique, de la profession ou des conditions de l'organisation du travail.

D'autres facteurs sont également déterminants dans l'émergence de la problématique de la violence au travail. À cet effet, Christophe Dejours (1998) considère la récession, le chômage accru et l'augmentation de la compétition comme des facteurs importants. Dans cette lignée, très peu d'études empiriques se sont intéressées à la violence dans les médias, à la disponibilité des armes, aux normes dans divers milieux, aux modifications importantes des structures sociales et gouvernementales, au sexisme ou au racisme (Jauvin, 1997). Il est donc important de tenir compte des comportements et des agissements que la société juge comme étant violents (Courcy et Chamberland, 2004).

Toutefois, il ne faut pas oublier que les facteurs d'émergence et de prolifération de la violence ne déclenchent pas la violence. Un élément déclencheur doit être présent et conduira à la violence (Courcy et Chamberland, 2004).

Tableau 1: Synthèse des facteurs reliés aux caractéristiques personnelles, aux caractéristiques de l'emploi et aux événements spécifiques		
Facteurs	Auteurs	Association générale
Caractéristiques personnelles de la victime		
<i>Facteurs sociodémographiques</i>		
Genre	Vartia (1996); Einarsen, Raknes et Matthiesen (1994); Leclerc, Le Blond et Roussin (2000); EQCOTESST (2011); Mansfield et al. (1991)	Une relation positive entre le fait d'être une femme et de vivre de la violence au travail
Âge	EQCOTESST (2011); Vartia (1996); Jauvin (1997)	Une association positive entre le fait d'être jeune et de vivre de la violence au travail
Scolarité	Leclerc, Le Blond et Roussin (2000); EQCOTESST (2011)	Une association négative entre le niveau de scolarité et de subir de la violence psychologique ou sexuelle
<i>Traits de personnalité</i>		
Estime de soi	Einarsen (2000); Vartia (1996); Hirigoyen (1998); Soares (2002); Branch, Ramsay et Barker (2012)	Une association négative entre l'estime de soi et d'être victime de violence au travail
Affect négatif	Aquino, Grover et Bradfield (1999)	Une association positive entre l'affect négatif et de vivre de la violence au travail
<i>Autres caractéristiques personnelles</i>		
Revenu du ménage	EQCOTESST (2011)	Une association négative entre le revenu du ménage et de subir de la violence au travail

Nombre d'heures travaillées	Harvey et Keashly (2003)	Une association positive entre le nombre d'heures travaillées et de subir de la violence au travail
Caractéristiques personnelles du harceleur		
<i>Facteurs sociodémographiques</i>		
Genre	Neuman et Baron (1998); Hershcovis et al. (2007); Barling, Dupré et Kelloway (2009)	Une association positive entre le fait d'être un homme et les agressions physiques au travail
Âge	Barling, Dupré et Kelloway (2009)	Une association positive entre le fait d'être jeune et les agressions en milieu de travail
<i>Traits de personnalité</i>		
Caractère agressif	Douglas et Martinko (2001); Hershcovis et al. (2007); Barling, Dupré et Kelloway (2009)	Une association positive entre le caractère agressif et les agressions en milieu de travail
Affect négatif	Douglas et Martinko (2001); Andersson et Pearson (1999); Barling, Dupré et Kelloway (2009)	Une association positive entre l'affect négatif et les agressions en milieu de travail
Comportement de type A	Neuman et Baron (1998)	Une association positive entre les comportements de type A et les agressions en milieu de travail
Centre de contrôle externe	Geen (1990); Douglas et Martinko (2001); Allen et Greenberger (1980); Mitchell et Ambrose (2012)	Une association positive entre le centre de contrôle externe et les agressions en milieu de travail

Personnalité rancunière	Elster (1990); Stuckless et Gloranson (1992); Douglas et Martinko (2001)	Une association positive entre une personnalité rancunière et les agressions en milieu de travail
<i>Autres caractéristiques personnelles</i>		
Antécédents de violence et consommation d'alcool	Olweus (1979), dans O'Leary-Kelly, Griffin et Glew (1996); Bandura (1973); Geen (1990); Barling, Dupré et Kelloway (2009)	Une association positive entre les antécédents de violence ainsi que la consommation d'alcool et les agressions en milieu de travail
Caractéristiques du travail		
Secteurs économiques	EQCOTESST (2011)	Une association positive entre les secteurs des soins de santé et des services sociaux, des services gouvernementaux ou parapublics, du domaine du transport, de l'entreposage et des services de gestion des déchets, du domaine de l'enseignement et la violence au travail Une association positive entre le secteur public et le secteur tertiaire et la violence au travail
Professions	EQCOTESST (2011); Notelaers, Vermunt, Baillien, Einarsen et De Witte (2010)	Une association positive entre les ouvriers non qualifiés et la violence au travail

Syndicalisation	EQCOTESST (2011)	Une association positive entre le fait d'être syndiqué et de vivre de la violence au travail
Taille de l'entreprise	EQCOTESST (2011); Einarsen (2000)	Une association positive entre les entreprises de fortes tailles et de vivre de la violence au travail
Conditions de l'organisation du travail		
<i>Conception des tâches</i>		
Autorité décisionnelle	Vartia (1996); Einarsen, Raknes et Matthiesen (1994); Notelears, Baillien, De Witte, Einarsen et Vermunt (2012)	Une association négative entre l'autorité décisionnelle et de subir de la violence au travail
Conflit de rôle	Einarsen, Raknes et Matthiesen (1994); Vartia (1996); Notelaers, De Witte et Einarsen (2010); Hauge et al. (2011); Skogstad, Torsheim et Einarsen (2011)	Une association positive entre le conflit de rôle et de subir de la violence au travail
Interdépendance des tâches	Man et Lam (2003); Dolan, Gosselin et Carrière (2007); Aubé, Rousseau, Mama et Morin (2009); Zapf, Knorz et Kulla (1996)	Une association positive entre une forte interdépendance des tâches et de subir de la violence au travail
<i>Demandes</i>		
Surcharge au travail	Vartia (1996); Einarsen, Raknes et Matthiesen (1994); Notelears, Baillien, De Witte, Einarsen et Vermunt (2012)	Une association positive entre la surcharge de travail et la violence au travail

<i>Relations sociales</i>		
Soutien du superviseur	Zapf, Knorz et Kulla (1996)	Une association négative entre le soutien du superviseur et la violence au travail
Soutien des collègues	Quine (2001); O’Leary-Kelly, Griffin et Glew (1996); Zapf, Knorz et Kulla (1996); Vartia (1996); Leymann (1996); Dejours (2007)	Une association négative entre le soutien des collègues et de vivre de la violence au travail
Climat de travail	Skogstad, Torsheim et Einarsen (2011); Notelaers, De Witte et Einarsen (2010); Vartia (1996); Hershcovis et al. (2007); Salin (2003); De Gaulejac (2005); Spector (1997)	Une association positive entre un climat de travail compétitif, à faible communication avec peu de satisfaction et une attitude contre l’innovation et de subir de la violence au travail
<i>Gratifications</i>		
Insécurité d’emploi	EQCOTESST (2011); Baron et Neuman (1996); Baillien et De Witte (2009); Greenberg et Barling (1999); Hoel et Salin (2003); Greenglass et Burke (2000)	Une association négative entre la sécurité d’emploi et de subir de la violence au travail
Justice organisationnelle	Weide et Abbott (1994), dans Neuman et Baron (1998); Adam (1965) et Skarlicki et Folger (1997), dans Hershcovis et al. (2007); Greenberg et Barling (1999); Andersson et Pearson (1999)	Une association négative entre la justice organisationnelle et de subir de la violence au travail

<i>Structure organisationnelle</i>		
Structure organisationnelle	Sperry (1998); Aurousseau (1996); Baillien, Neyens et De Witte (2008); Greenberg et Barling (1999)	Une association positive entre une structure hiérarchique et de subir de la violence au travail
<i>Style de gestion</i>		
Style de gestion	Dupré (2003); O'Moore (2000); Vartia (1996); Hershcovis et al. (2007); Pitcher (1997)	Une association positive entre un style de gestion de type autoritaire, laxiste et technocrate et de subir de la violence au travail
<i>Système de rémunération</i>		
Système de rémunération	Klein (1996); Sperry (1998); Kräkel (1997), dans Salin (2003)	Une association positive entre les systèmes de rémunération comparatifs et la violence au travail
<i>Objectifs axés sur la tâche VS axés sur les personnes</i>		
Objectifs axés sur la tâche VS axés sur les personnes	Baillien, Neyens et De Witte (2008); Baillien, Neyens et De Witte (2011)	Une association négative entre les objectifs axés sur les personnes et de subir de la violence au travail
<i>Travail d'équipe</i>		
Travail d'équipe	Salin (2003); Sewell et Wilkinson (1992); Neuman et Baron (1998); Zapf, Knorz et Kulla (1996); Klein (1996)	Une association positive entre le travail d'équipe et de subir de la violence au travail
<i>Événements spécifiques</i>		
Changement organisationnel	Baillien, Neyens et De Witte (2011); Baillien et De Witte (2009); Hirigoyen (2003);	Une association positive entre le changement organisationnel et de subir de la violence au

	Greenglass et Burke (2000); Baron et Neuman (1996)	travail
Situations frustrantes	Fox et Spector (1999); Notelaers, De Witte et Einarsen (2010)	Une association positive entre les situations frustrantes et de subir de la violence au travail
Niveau de diversité	Neuman et Baron (1998); Branch, Ramsay et Barker (2012)	Une association positive entre la diversité dans les organisations et de subir de la violence au travail

Chapitre 3 : Problématique et modèle d'analyse

Le présent chapitre est composé de la problématique, de la question de recherche, du modèle d'analyse et des hypothèses qui découlent de l'état de la littérature.

3.1-Problématique de la recherche

La problématique de la violence au travail est au cœur de ce mémoire de maîtrise. Il s'agit d'un phénomène encore mal reconnu par les membres des organisations et de plus en plus répandu dans les milieux de travail québécois. Dans cette lignée, tel que précisé dans l'introduction, l'Enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST, 2011) suggère qu'environ 20 % de la main d'œuvre québécoise a vécu une situation de violence au travail au courant de la dernière année.

Ce sujet prend toute son importance dans le contexte actuel où la violence n'est pas toujours reconnue dans les milieux de travail. En fait, peu de personnes osent aborder ce sujet tabou dans les entreprises. La responsabilité est souvent mise sur les victimes que l'entourage professionnel juge de trop "fragile" ou "émotive". D'autant plus que le contexte économique compétitif des dernières années a amené de gros changements au sein des organisations. Puis, les stratégies de restructuration suppriment de nombreux postes. L'objectif est de produire toujours plus avec moins de ressources. Cette insécurité d'emploi engendre un terrain propice à la violence au travail. Les travailleurs adoptent certains comportements violents afin de protéger leur poste et leurs acquis (Hirigoyen, 2001).

Malgré l'entrée en vigueur de procédures législatives contre le harcèlement, les travailleurs ne sont pas protégés dans la plupart des cas. La violence se raffine pour mener les travailleurs à bout et les amener à quitter l'entreprise à moindres coûts. À cet effet, la Commission nationale consultative des droits de l'homme de la France nomme « harcèlement stratégique » les stratégies employées pour se débarrasser des travailleurs afin d'augmenter la rentabilité de l'entreprise. Du côté des recours législatifs, la plupart

des plaintes de harcèlement psychologique vont se régler hors cours au Québec. Plus précisément, de 2004 à 2012, seulement 5 % des plaintes se sont rendues à la Commission des relations du travail (Commission des normes du travail, 2013).

À titre de gravité, la problématique de la violence au travail engendre de nombreux effets physiques et psychologiques sur les personnes atteintes. L'Enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (2011) a d'ailleurs associé des liens entre la violence et certains problèmes de santé. Les personnes qui ont subi de la violence seraient plus sujettes à la détresse psychologique, aux symptômes dépressifs, à la consommation de psychotropes, aux troubles musculo-squelettiques, aux accidents de travail et au présentéisme (EQCOTESST, 2011). D'autant plus que les travailleurs victimes d'intimidation auraient davantage de problèmes cardiovasculaires, des maux de tête, de prise de poids ainsi que des difficultés de sommeil (Bartlett et Bartlett, 2011).

Les conséquences vont même au-delà de celles subies chez les personnes directement affectées. En effet, la famille et les proches sont également touchés par cette problématique (Arousseau, 1999). Sans oublier que les traumatismes augmentent les difficultés de réinsertion en emploi des victimes. Ayant perdu confiance en elles-mêmes, elles n'auront pas autant d'énergie et de motivation pour retrouver un nouvel emploi (Hirigoyen, 2001). La colère, l'anxiété, la peur, l'intolérance à la critique, l'épuisement, l'impatience, la tristesse, l'humiliation, et l'isolation sont tous des conséquences affectives de l'intimidation (Bartlett et Bartlett, 2011). À cet effet, la violence au travail engendre de plus en plus des incapacités au travail (Vézina et Bourbonnais, 2001). D'autant plus que certaines personnes harcelées développent le syndrome du stress post-traumatique et leur détresse est comparable à celles des victimes de viol (Bartlett et Bartlett, 2011; Leymann, 1996; Soares, 2002).

Le haut niveau de violence dans les organisations et les fâcheuses conséquences sur les victimes démontrent la gravité de la situation. L'étude de la violence au travail remet

donc en question les styles de gestion des entreprises. Dans cette perspective, les caractéristiques de la culture organisationnelle prennent une importance considérable, car elles influencent les relations sociales au travail. En fait, la violence au travail est exprimée dans les relations interpersonnelles, et par conséquent, est reliée à la culture de l'organisation (Lapeyrière, 2004). Or, le lien entre la culture organisationnelle et la violence au travail est un objet qui a été relativement peu exploré empiriquement. Une meilleure compréhension du rôle de la culture organisationnelle pourrait constituer une clé importante d'intervention sur ce problème en milieu de travail.

À plus forte raison, plusieurs limites peuvent être identifiées dans notre revue de la littérature sur les types de culture organisationnelle favorisant les situations de violence dans les milieux de travail. Plus précisément, aucune étude empirique, à notre connaissance, ne s'est intéressée aux associations entre les cultures globales des entreprises et les niveaux de violence. Les recherches étudiaient certains traits des cultures organisationnelles sans considérer la culture globalement. D'autant plus que les études étaient de type transversal. En ce sens, il est plus difficile de départager les causes des conséquences et d'établir les relations de cause à effet. D'autres lacunes proviennent de la taille des échantillons des travailleurs et de la représentativité des échantillons recueillis. Plus précisément, peu d'études quantitatives sur la violence ont été réalisées dans un grand nombre d'entreprises. À cet effet, seulement les études de Bailien, Neyens et De Witte (2011) et de Notelaers, Bailien, De Witte, Einarsen et Vermunt (2012) ont été effectuées dans 39 et 30 entreprises de Belgique. Enfin, les auteurs de la revue de littérature ne sont pas unanimes dans la définition théorique des concepts de violence et de culture organisationnelle.

Cette recherche permettra de répondre à certaines de ces lacunes. Tout particulièrement, les résultats permettront d'associer la culture globale de l'entreprise à la violence au travail, selon le modèle des valeurs concurrentes de l'approche de Cameron et Quinn (1999). D'autant plus que notre échantillon comprend un grand nombre d'établissements

et que notre modèle conceptuel permettra de contrôler plusieurs facteurs importants dans la prolifération de la violence au travail.

Ainsi, la question de recherche de ce mémoire est : « *Quelles sont les associations entre la culture organisationnelle et la violence au travail?* » Les résultats permettront de mieux comprendre l'influence des cultures organisationnelles sur la violence au travail. Autrement dit, de déterminer les niveaux de violence dans les cultures organisationnelles de type groupal, développemental, hiérarchique et rationnel.

3.2-Pertinence du sujet

Tout d'abord, la gravité des conséquences sur les victimes, sur les entreprises et sur la société justifie le choix de sujet de la violence dans les milieux de travail. En fait, en plus d'engendrer de la souffrance chez les individus, la violence au travail engendre des coûts également aux organisations et à la communauté. Plus précisément, les entreprises doivent supporter les coûts directs et indirects de la violence. Les coûts directs font référence au temps perdu, au roulement du personnel et à l'aménagement de mesure de sécurité, tandis que les coûts indirects incluent une réduction de la productivité, une baisse de la qualité des produits ainsi qu'une détérioration de l'image de l'entreprise. Du côté des impacts sur la société, la population doit assumer les soins médicaux, les indemnités de chômage et l'incapacité des victimes à retourner en emploi (Bartlett et Bartlett, 2011; Chappell et Di Martino, 2006). D'autant plus qu'au point de vue légal, les entreprises québécoises doivent respecter les lois contre la discrimination, le harcèlement psychologique et le harcèlement sexuel (Bartlett et Bartlett, 2011).

Ensuite, le meilleur moyen pour enrayer la violence au travail est la prévention. Par conséquent, il est important que les différents acteurs du marché de l'emploi prennent conscience de l'importance de la culture organisationnelle dans la prolifération de la violence au travail. La culture d'entreprise, déterminée par le style de dirigeants, occupe un rôle important dans l'émergence du harcèlement au travail (Arousseau, 1999). Dans cette lignée, l'étude des associations entre la culture organisationnelle et la violence au

travail est appropriée afin de mieux comprendre les terrains propices au développement de la violence. Les types de culture organisationnelle permettront d'établir un profil d'organisation plus à risque de développer de la violence au travail. Bien que de nombreuses recherches se soient intéressées à ce fléau, les enquêtes démontrent encore l'ampleur du phénomène. La difficulté de trouver des solutions efficaces pour réduire cette problématique mérite de faire un mémoire sur le sujet. Également, ce mémoire permettra aux établissements de connaître davantage les facteurs de risque pour préciser davantage leur plan d'action et ainsi augmenter l'efficacité de leurs mesures. Les nouvelles connaissances sur les associations entre la violence et la culture de l'organisation permettront alors de mieux cerner la problématique de la violence.

3.3-Démarche proposée

3.3.1-Approche théorique

Dans le cadre de ce mémoire, l'approche théorique choisie pour définir la culture organisationnelle est la typologie des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn (1999). Le chapitre 1 a bien défini cette typologie. Comme il a été expliqué, cette mesure de la culture organisationnelle se base sur les valeurs de l'organisation pour déterminer quatre types de culture, soit la culture groupale, la culture développementale, la culture hiérarchique et la culture rationnelle. Selon Schein, les valeurs sont plus accessibles que les croyances et plus fiables que les artefacts pour définir le type de culture (Schein, 1985).

3.4-Modèle d'analyse

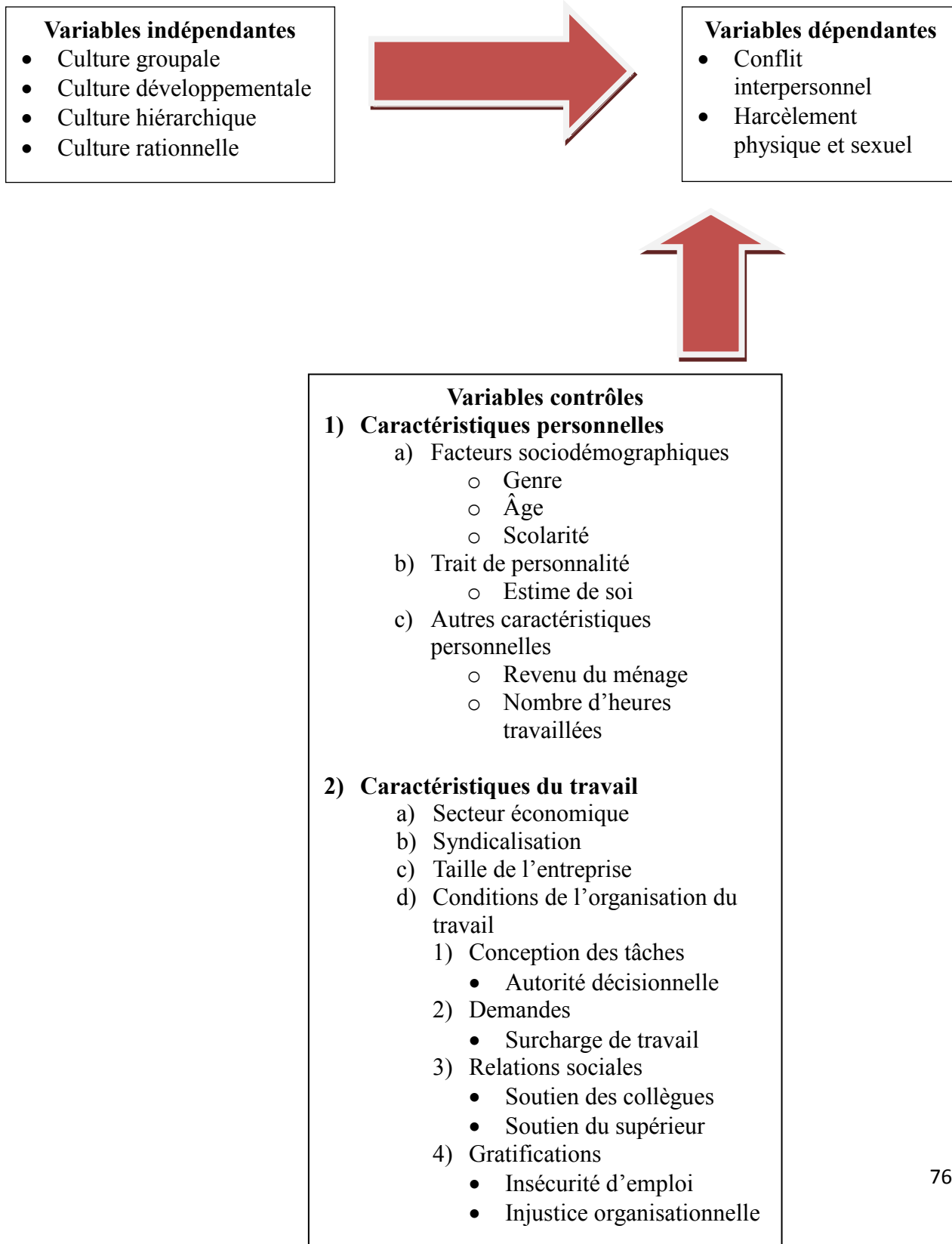
Le modèle proposé et présenté à la Figure 1 postule qu'il y a une relation entre certaines cultures organisationnelles et la violence au travail tout en contrôlant certaines variables. Ainsi, il sera possible de déterminer lesquels des types de culture organisationnelle (culture groupale, développementale, hiérarchique et rationnelle) s'associent à un niveau de harcèlement et de conflits plus élevé au sein des établissements.

Les variables contrôles incluses dans le modèle sont divisées en deux catégories, soient les caractéristiques individuelles de la victime et les caractéristiques du travail. Plus

précisément, les facteurs sociodémographiques (genre, âge, niveau de scolarité), les traits de personnalité (estime de soi) et les caractéristiques spécifiques (le revenu du ménage, le nombre d'heures passées au travail) seront considérés dans les caractéristiques individuelles de la victime. Du côté des caractéristiques du travail, le secteur économique, la syndicalisation, la taille de l'entreprise et les conditions du travail (la conception des tâches, les demandes, les relations sociales et les gratifications) seront pris en considération.

En fait, ces variables contrôles sont susceptibles de contribuer à l'émergence ou à la prolifération de la violence. Par conséquent, en les contrôlant, elles ne viendront pas interférer dans l'association de la culture organisationnelle avec la violence au travail. D'autant plus que l'emploi de toutes les variables est justifié dans le modèle conceptuel. En fait, elles ont été sélectionnées dans la revue de littérature en considérant les résultats des études qui confirmaient le rôle de celles-ci sur la violence au travail.

Figure 1 : Cadre conceptuel
Analyses multiniveaux
(niveau 1 : individu, niveau 2 : entreprise)



3.5-Hypothèses

La recension de la littérature n'a pas encore démontré à ce jour que les cultures organisationnelles de type groupal, développemental, hiérarchique et rationnel de l'approche des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn (1999) s'associent spécifiquement à la violence au travail. Toutefois, il a été prouvé que certains facteurs présents dans chacune de ces cultures les prédisposent à la prolifération de la violence dans leurs milieux de travail. Les hypothèses suggèrent, en fonction de leurs valeurs et de leurs caractéristiques, que les perceptions des cultures organisationnelles de type développemental, hiérarchique et rationnel sont associées à des niveaux plus élevés de violence, alors que la perception de la culture groupale produit moins de violence.

H1 : La perception de la culture groupale est associée négativement à la violence au travail

La perception de la culture groupale du modèle de Cameron et Quinn (1999) est caractérisée par le travail d'équipe. La sanction de groupe dans le travail d'équipe explique la prolifération de la violence au sein des organisations qui perçoivent leur culture de type groupal. En fait, afin d'assurer le bon fonctionnement du groupe, les membres se créent des normes rendant acceptable l'application de sanctions en cas de déviance (Salin, 2003). Le chapitre 2 a démontré que le travail d'équipe rend légitime le contrôle des membres moins performants (Sewell et Wilkinson, 1992) et les sanctions envers ceux qui dévient des normes établies au sein du groupe (Neuman et Baron, 1998).

D'autres caractéristiques du travail d'équipe peuvent également augmenter les risques de conflits et de harcèlement. Une forte interdépendance des tâches obligeant une forte coopération constitue une situation propice à la prolifération des agressions entre collègues. L'interdépendance des tâches oblige les travailleurs à devoir travailler avec certains collègues (Aubé, Rousseau, Mama et Morin, 2009). Puis, le harcèlement entre collègues est plus élevé si le travail d'équipe est obligé (Zapf, Knorz et Kulla, 1996). D'autant plus que l'ambiguïté des tâches dans la répartition du travail d'équipe augmente les situations de conflits. Le travail n'étant pas réparti clairement, certains membres

devront travailler plus fort afin de compenser la flânerie de certains collègues (Man et Lam, 2003). Également, une augmentation de la charge de travail et des heures au travail peut survenir de la part des collègues qui soutiennent les membres qui n'atteignent pas leurs objectifs (Marks, Mathieu et Zaccaro, 2001). La littérature a démontré qu'une surcharge de travail est reliée à un niveau plus élevé de violence (Einarsen, Raknes et Matthiesen, 1994; Vartia, 1996).

Toutefois, la perception de la culture groupale privilégie un travail d'équipe basé sur la confiance et la coopération entre les membres de l'équipe. La littérature a démontré que les équipes privilégiant la coopération motivent les membres et permettent de garder un niveau élevé de performance. D'autant plus que la coopération des membres de l'équipe apporte davantage de retours sur le travail effectué des coéquipiers. Dans cette lignée, les travailleurs reçoivent davantage de reconnaissance et de soutien de la part de leurs collègues. Du côté du superviseur, les leaders des cultures favorisant la coopération sont perçus comme des mentors accordant beaucoup de soutien social aux travailleurs (Marks, Mathieu et Zaccaro, 2001). Dans cette même lignée, le modèle de l'approche des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn (1999) considère le soutien comme la valeur clé de la perception de la culture groupale.

Considérant la perception de la culture groupale dans son entité, le soutien social et la coopération sont des facteurs venant s'opposer à la violence au travail. La littérature a démontré que le soutien social est un facteur de protection contre certaines formes de violence. Plus précisément, un haut niveau de soutien du supérieur diminue la probabilité d'être insulté verbalement ou d'être critiqué en milieu de travail. Alors qu'un haut niveau de soutien des collègues a été associé à une diminution de l'isolement sociale. En fait, la nécessité de coopérer ne permet pas l'isolement d'un membre de l'équipe. Chaque membre est nécessaire au bon fonctionnement du groupe (Zapf, Knorz et Kulla, 1996).

Généralement, la littérature a indiqué que le soutien social au travail agit comme stratégie contre le harcèlement sans toutefois diminuer les comportements violents. En fait, le

soutien au travail diminue les conséquences sur les victimes, telles que la dépression et la satisfaction au travail (Quine, 2001; O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996; Leymann, 1996). Dans cette lignée, le soutien aide à construire des ressources individuelles pour lutter contre le harcèlement (Vartia, 1996).

La perception de la culture groupale est également définie par son caractère juste et équitable. La littérature a démontré que les organisations caractérisées par une injustice organisationnelle s'associent à un niveau plus élevé de violence au travail. Les travailleurs vont davantage agresser leurs superviseurs qui appliquent les procédures organisationnelles qu'ils perçoivent comme injustes (Greenberg et Barling, 1999; Hershcovis et al., 2007; Andersson et Pearson, 1999). Donc, les valeurs de la justice et de l'équité de la perception de la culture groupale diminuent la prolifération de la violence au travail.

Du côté du climat de travail, qui est un facteur déterminant dans l'émergence de violence au travail, la perception de la culture groupale est caractérisée par un bon climat de communication favorisant les échanges interpersonnels et un climat axé davantage sur la coopération que sur la compétition. Ces caractéristiques s'opposent à de forts facteurs prédominants de l'émergence de la violence au travail. À cet effet, la littérature a démontré qu'un faible niveau de communication (Vartia, 1996) et un climat compétitif (Hershcovis et al., 2007; Salin, 2003; Vartia, 1996) sont associés à des niveaux plus élevés de violence.

Selon le modèle de Cameron et Quinn (1999), les objectifs organisationnels de la perception de la culture groupale sont orientés vers les travailleurs. À cet effet, l'étude de Baillien, Neyens et De Witte (2011) a démontré qu'un niveau plus bas de violences est associé à une culture orientée vers les personnes.

Un autre facteur important à considérer de la perception de la culture groupale est le fort niveau de participation des travailleurs. La perception de ce type de culture encourage les

travailleurs à faire des suggestions. Ce niveau plus élevé d'influence augmente parallèlement le niveau de contrôle des travailleurs dans leur travail (Cameron et Quinn, 1999). Plusieurs auteurs ont démontré qu'un faible niveau de contrôle des travailleurs sur leurs tâches augmente les situations d'intimidation au travail (Notelaers, Baillien, De Witte, Einarsen et Vermunt, 2012; Vartia, 1996; Einarsen, Raknes et Matthiesen, 1994). D'autant plus que dans la perception de la culture groupale, les travailleurs se sentent moins contrôlés par leurs superviseurs. À cet effet, la littérature a démontré que de la frustration peut survenir en réaction au contrôle des superviseurs. Les travailleurs sont obligés de travailler plus fort et peuvent répliquer en agressant leurs supérieurs (Greenberg et Barling, 1999). Par conséquent, un niveau plus bas d'agression contre les superviseurs est associé indirectement à la perception de la culture groupale.

D'autant plus qu'il a été suggéré spécifiquement que la perception de la culture groupale du modèle de Cameron et Quinn (1999), à la différence de la perception des cultures développementales, hiérarchiques et rationnelles, est associée à de plus faibles symptômes de santé mentale et à un meilleur bien-être (Marchand, Haines et Dextras-Gauthier, 2013). La littérature a démontré que les travailleurs satisfaits de leur travail agressent moins et adoptent moins des comportements destructeurs contre leur organisation (Hershcovis et al., 2007; Spector, 1997). Par conséquent, indirectement, par la satisfaction du travail, la perception de la culture groupale du modèle de Cameron et Quinn (1999) engendre moins de violence.

Globalement, le travail d'équipe et l'obligation de coopération des membres engendrent davantage d'occasions de dévier des normes et par conséquent de subir une sanction de la part du groupe. Ces éléments peuvent expliquer les niveaux plus élevés de violence dans la perception de la culture groupale (Aubé, Rousseau, Mama et Morin, 2009; Man et Lam, 2003; Zapf, Knorz et Kulla, 1996). Par contre, le soutien social, le caractère juste et équitable, la bonne communication, le climat de coopération et la satisfaction au travail de la perception de la culture groupale agissent comme facteur protecteur dans la

prolifération de la violence au travail. Par conséquent, l'hypothèse suggère que la perception de la culture groupale est associée négativement à la violence au travail.

H2 : La perception de la culture développementale est associée positivement à la violence au travail

Dans la perception des cultures développementales, l'accent est particulièrement mis sur le changement organisationnel afin d'augmenter la flexibilité des entreprises face à l'environnement instable. Plusieurs entreprises implantent des programmes de changement afin d'augmenter leur compétitivité et leur efficacité. Tout particulièrement, le chapitre 2 a démontré que le changement organisationnel est un facteur de risque à la prolifération des conflits et du harcèlement au travail (Baillien, Neyens et De Witte, 2011; Baillien et De Witte, 2009; Baillien, Neyens et De Witte, 2008; Stogstad, Matthiesen et Einarsen, 2007).

Plus précisément, le changement organisationnel est perçu comme une expérience stressante. À cet effet, les nombreuses conséquences négatives du changement ont été nommées plus haut telles que les suppressions de poste, la compétition interne et l'insécurité d'emploi (Hirigoyen, 2003; Greenglass et Burke, 2000; Baron et Neuman, 1996). Une attention particulière a été mise sur le stress en expliquant la violence par une stratégie d'adaptation de se distancier des situations stressantes (Hoel et Salin, 2003). La violence survient dans un objectif de restaurer le contrôle en diminuant le prestige des autres salariés (Baillien et De Witte, 2009; Greenberg et Barling, 1999).

D'autant plus que les défis reliés au changement et le besoin de toujours s'adapter à l'environnement instable augmentent la charge de travail. Les innovations et les nouvelles solutions prennent plus de temps. À cet effet, la littérature a démontré que la surcharge de travail est associée à un plus haut niveau de violence (Einarsen, Raknes et Matthiesen, 1994; Vartia, 1996). Complémentairement, le nombre d'heures travaillées est un facteur prédisposant à la violence au travail (Harvey et Keashly, 2003).

Également, la perception de la culture développementale du modèle de Cameron et Quinn (1999) est orientée vers la flexibilité. Le coût de la flexibilité est le conflit de rôle. Plus particulièrement, la perception de cette culture est caractérisée par une grande latitude décisionnelle et une grande utilisation des compétences en ayant un fort contrôle sur les tâches. Par conséquent, des conflits de demande sont plus présents dans la perception de ce type de culture (Dextras-Gauthier, Marchand et Haines, 2012). La littérature a démontré que les conflits de rôle constituent un facteur déterminant dans les situations de violence au travail. Plus précisément, ce type de conflit augmente le stress et les frustrations dans les équipes de travail, augmentant parallèlement les agressions au travail. Sans compter que des travailleurs peuvent percevoir les contradictions dans les demandes comme une forme de harcèlement psychologique (Vartia, 1996; Einarsen, Raknes et Matthiesen, 1994).

Globalement, l'orientation vers l'environnement externe est associée à des niveaux plus élevés de violence au travail en raison de l'insécurité d'emploi reliée aux nombreux changements organisationnels. D'autant plus que les conflits de rôle de la perception de la culture développementale sont un facteur déterminant dans l'émergence de violence au travail. Dans cette lignée, la seconde hypothèse suggère que la perception de la culture développementale est associée positivement à la violence au travail.

H3 : La perception de la culture hiérarchique est associée positivement à la violence au travail

Les résultats des études de Sperry (1998), de Baillien, Neyens et De Witte (2008), de Greenberg et Barling (1999) et de Vartia (1996) ont démontré que les caractéristiques de la centralisation, de l'importance du contrôle et de la gestion de l'information de la perception de la culture hiérarchique engendrent davantage de violence dans ce type de culture.

Plus précisément, les perceptions des cultures hiérarchiques peuvent produire des situations de violences au travail en fonction des différents niveaux qui découlent d'une

forte centralisation. Les travailleurs adoptent des comportements violents dans l'intention d'élever ou de préserver leur position hiérarchique dans l'organisation. La violence résulte donc d'un objectif de contrôle (Sperry, 1998). À cet effet, Chantal Aurousseau (1996) associe un niveau plus élevé de violence dans les organisations à structures hiérarchiques, où l'objectif des superviseurs est de démontrer leur contrôle sur leurs subordonnés.

Dans cette lignée, l'importance du contrôle de la perception de la culture hiérarchique transparaît dans les directives claires des prises de décision. Cet accent mis sur le contrôle pourrait engendrer des situations d'abus de la part des superviseurs dans les cas où la relation normale de supervision engendrait une perte de vie privée. D'autant plus que les travailleurs soumis à une surveillance peuvent sentir une perte de contrôle de leurs actions. De la frustration peut également survenir en réaction au contrôle étant donné qu'ils doivent travailler plus fort. Les travailleurs pourraient alors répliquer en agressant leurs supérieurs (Greenberg et Barling, 1999).

Dans ce sens, la hiérarchisation des postes et les règles formelles de la perception de la culture hiérarchique diminuent l'autorité décisionnelle des travailleurs. À cet effet, la littérature a démontré un plus haut niveau de violence au travail chez les travailleurs possédant un faible niveau de contrôle sur leurs tâches (Notelaers, Baillien, De Witte, Einarsen et Vermunt, 2012; Vartia, 1996; Einarsen, Raknes et Matthiesen, 1994).

À ces caractéristiques de la perception de la culture hiérarchique s'ajoute l'insatisfaction du climat social relié à une faible communication interne pour expliquer la violence psychologique au travail. Plus particulièrement, la déficience au niveau de la communication interne (la pauvre circulation d'information, le manque de communication mutuelle sur les buts et les tâches) est associée à davantage d'intimidation au travail (Vartia, 1996). Dans la perception de la culture hiérarchique, la typologie des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn (1999) a démontré que la gestion de l'information était l'une des caractéristiques principales. Cette gestion

d'information est directement reliée à peu de circulation de l'information et à un manque de communication sur les buts et les tâches. La perception de la culture hiérarchique serait alors associée à davantage de violence au travail.

Toutefois, à l'inverse, les procédures formelles de la perception des cultures hiérarchiques réduisent les situations de violences au travail. Plus particulièrement, les nombreuses règles de ces organisations rendent légitimes les décisions organisationnelles. Autrement dit, les règles claires et bien définies de la perception de la culture hiérarchique permettent ainsi de justifier les demandes de travail et réduisent les situations de violence. À l'opposé, si les règles sont perçues comme étant injustes et mal utilisées, un plus haut niveau d'agression peut survenir dans ces organisations. À cet effet, plusieurs études ont démontré que l'injustice procédurale est l'un des facteurs les plus déterminants dans les cas d'agression envers les supérieurs hiérarchiques (Greenberg et Barling, 1999; Herscovis et al., 2007; Andersson et Pearson, 1999). En d'autres termes, ce sont les superviseurs qui appliquent les règles que les travailleurs trouvent injustes. Ils sont perçus comme étant responsables de l'injustice. Le désir de répliquer et de réagir contre cette injustice peut alors augmenter les situations d'agression dans les entreprises (Andersson et Pearson, 1999).

Bien que de nombreux facteurs de risque d'émergence de violence soient présents dans la perception de la culture hiérarchique, la caractéristique de la sécurité d'emploi de la perception de ce type de culture est associée à un niveau plus bas de la violence en milieu de travail. Plus précisément, la littérature a démontré que l'insécurité d'emploi est un facteur d'émergence de la violence au travail. Les travailleurs qui ont peur de perdre leur emploi ne sont pas portés à se défendre contre les comportements violents (Greenglass et Burke, 2000). D'autant plus que l'insécurité d'emploi augmente le niveau de stress chez les travailleurs (Baron et Neuman, 1996). À cet effet, la littérature a démontré que le stress engendre un niveau plus élevé de violence au travail (Hoel et Salin, 2003). Les comportements violents sont expliqués par une tentative des travailleurs de reprendre le contrôle sur les situations stressantes (Baillien et De Witte, 2009; Greenberg et Barling,

1999). Dans cette lignée, la sécurité d'emploi agit comme effet protecteur sur la violence au travail dans la perception de la culture hiérarchique.

Globalement, l'hypothèse suggère que la perception de la culture hiérarchique est associée à un niveau plus élevé de violence au travail. Les caractéristiques de la centralisation des postes, du contrôle dans les décisions et de la gestion de l'information expliquent ce niveau plus élevé de violence. Plus précisément, la littérature a démontré que les situations de violence sont davantage reliées au pouvoir et au contrôle dans la perception de ce type de culture. Par conséquent, il peut être supposé que la perception de la culture hiérarchique est davantage associée à des violences comme la supervision abusive ou l'abus de pouvoir. Sans oublier que le facteur de la sécurité d'emploi peut expliquer un niveau plus bas de violence au travail dans ce type d'organisation.

H4 : La perception de la culture rationnelle est associée positivement à la violence au travail

À l'instar de la perception de la culture développementale, la perception de la culture rationnelle doit s'adapter au contexte instable de son environnement externe pour survivre au marché compétitif. À cette fin, les entreprises possédant une perception de la culture rationnelle sont caractérisées par leur haut niveau de performance. Dans ces entreprises, de généreuses récompenses sont octroyées aux travailleurs qui atteignent leurs objectifs. Puis, les évaluations sont basées sur la performance des travailleurs. Cette forme de rémunération peut avoir un effet négatif sur la cohésion du groupe. En fait, un climat de compétition interne peut s'instaurer au sein des équipes de travail. Tout particulièrement si les évaluations sont basées en termes de résultats quantitatifs de production et si les systèmes de rémunération sont basés sur la comparaison de la performance des collègues. En fait, en regard à cette compétition, les gestionnaires et les travailleurs peuvent adopter des comportements violents. Plus précisément, les travailleurs peuvent saboter le travail de leurs collègues afin de faciliter leur montée au sein de l'organisation. Du côté des gestionnaires, ils peuvent se débarrasser des travailleurs moins performants (Klein, 1996; Sperry, 1998).

D'autant plus que dans la perception des cultures rationnelles, la violence est basée sur une analyse stratégique dirigée par les avantages que rapportera le harcèlement (O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996; Kräkel, 1997, dans Salin, 2003). Les résultats des recherches qui ont étudié les climats de rivalité ont démontré que la compétition dans les équipes de travail augmente le niveau d'intimidation dans les organisations (Hershcovis et al., 2007; Salin, 2003; Vartia, 1996). En plus d'être caractérisées par un climat compétitif, les perceptions des cultures rationnelles sont axées sur la performance. À cet effet, le niveau de violence de ces entreprises est plus élevé, car la violence est tolérée pour atteindre les objectifs organisationnels. Dans la concurrence, il faut combattre pour survivre et tous les coups sont permis (De Gaulejac, 2005). C'est ainsi que les stratégies encourageant la productivité et la compétition de la perception de la culture rationnelle engendrent des comportements agressifs dans la perception de ce type de culture.

D'autant plus que le climat de productivité de la perception de la culture rationnelle augmente le rythme de travail des travailleurs. Les travailleurs pressionnés par le temps n'ont plus le temps pour les petites politesses. Des conflits interpersonnels peuvent alors survenir dans les organisations (Pearson, Andersson et Porath, 2000). Dans le même sens, le nombre d'heures travaillées est associé aux agressions en milieu de travail (Harvey et Keashly, 2003). Également, la surcharge de travail est associée à un niveau plus élevé de violence au travail (Notelaers, Baillien, De Witte, Einarsen et Vermunt, 2012; Vartia, 1996; Einarsen, Raknes et Matthiesen, 1994).

Par conséquent, l'environnement extrêmement compétitif de la perception des cultures rationnelles engendre un niveau élevé de violence dans ces organisations. La violence est davantage expliquée à un niveau stratégique dans ce type d'entreprise. La concurrence force les travailleurs à se faire compétition et à s'éliminer entre eux. Dans cette lignée, l'hypothèse indique que la perception de la culture rationnelle est associée à un niveau plus élevé de violence au travail.

3.3.1-Résumé des hypothèses

En résumé, les perceptions des cultures organisationnelles de type développemental, hiérarchique et rationnel s'associeraient à des niveaux plus élevés de violence. À la différence des autres cultures, la perception de la culture groupale est associée à moins de violence. Les facteurs de protection des objectifs organisationnels axés sur les travailleurs et du soutien social viennent compenser les situations de conflits engendrées par le travail d'équipe.

En d'autres termes, la violence au travail semble plus présente dans la perception des cultures organisationnelles qui sont peu axées sur les personnes, qui manquent d'intérêts pour les valeurs humaines et qui offrent peu de soutien social à leurs travailleurs (Baillien, Neyens et De Witte, 2011). La perception des cultures groupales et la perception des cultures développementales sont davantage caractérisées par des violences fondées sur des comportements déviants à la norme. Plus précisément, des frustrations liées au travail d'équipe ou des stratégies pour reprendre le contrôle dans des contextes instables. À la différence de la perception des cultures hiérarchiques et rationnelles qui sont davantage caractérisées par des violences stratégiques. De ce point de vue, l'aspect de l'intentionnalité de nuire peut être considéré. Les termes de « supervision abusive » et de « harcèlement stratégique » sont davantage appropriés dans la perception de ces deux dernières cultures. Il est même possible de référer à la définition de la violence de O'Leary-Kelly, Griffin et Glew (1996) qui distingue la violence par des actes motivés par l'organisation (*organization-motived*).

D'autant plus que la perception des cultures hiérarchiques et rationnelles du modèle de Cameron et Quinn (1999) est orientée vers l'axe de la stabilité et du contrôle à l'opposé de la flexibilité. La définition de la violence se réfère à la soumission selon le Grand Robert, comme il a été cité au chapitre 1. Il est donc logique d'associer la perception des cultures axées sur un fort contrôle à un niveau plus élevé de violence.

Le chapitre suivant présentera la méthodologie de l'étude.

Chapitre 4 : La méthodologie

Ce quatrième chapitre se divise en trois sections, soit la présentation de l'Étude SALVEO de l'ERTSM, la description des mesures de chaque variable du modèle d'analyse et les analyses qui seront effectuées dans le cadre du mémoire.

4.1-Sources de données

La population étudiée dans le cadre de ce mémoire est constituée d'entreprises d'une compagnie d'assurance québécoise. Plus précisément, le projet SALVEO : « Développer de meilleurs outils d'interventions et politiques en santé mentale au travail : une approche multidisciplinaire » est dirigé par l'Équipe de recherche sur le travail et la santé mentale (ERTSM). Cette étude a été menée de l'année 2009 à 2012. Elle s'inscrit dans le cadre d'un projet visant le développement de meilleurs outils diagnostiques et d'évaluation des problèmes vécus par les travailleurs qui sont aux prises avec des symptômes de santé mentale.

Plus précisément, 63 établissements ont été séparés en deux strates selon leur performance en matière de réclamations pour problème de santé mentale. La moitié des entreprises avait un faible taux de réclamations en santé mentale et l'autre moitié un taux élevé. Le taux de réponse a été de 40,9% et il ne varie pas significativement entre les strates. Par la suite, dans chaque entreprise sélectionnée, un échantillonnage aléatoire de 30 à 150 travailleurs était choisi. Au total, 2 162 travailleurs ont répondu au questionnaire, pour un taux de réponse de 73,1 %.

La méthode de collecte de données s'est faite par échantillonnage stratifié. Avant de répondre au questionnaire, les participants ont rempli un formulaire de consentement. Un assistant de recherche était disponible sur place pour s'assurer de la bonne mise en œuvre et pour répondre aux questions.

4.2-Outils de recherche : le questionnaire

La collecte de donnée s'est faite à l'aide d'un questionnaire structuré. Il s'agit de la méthode de collecte de données la plus utilisée en recherche quantitative. En effet, les questions fermées possèdent l'avantage de rejoindre directement le plus de travailleurs possible. Il est donc plus facile d'avoir des échantillons plus grands.

Le questionnaire de cette étude comporte 295 questions réparties en quatre sections distinctes : section santé et bien-être, section travail, section hors travail et la section des caractéristiques personnelles. Le logiciel *Questionnaire Development System (QDS)* avec l'aide d'un écran tactile a permis de récolter les données. Les participants ont pris environ 45 minutes pour remplir le questionnaire. Ce dernier possède une bonne validité. À cet effet, la plupart des échelles du questionnaire ont été validées dans la littérature. Plus particulièrement, le questionnaire a été soumis à un prétest permettant d'apporter des modifications au questionnaire en fonction des commentaires. Plus précisément, 284 policiers et 127 civils ont participé à ce prétest du 5 décembre 2008 au 8 février 2009.

4.3-Mesure des variables

Cette section présente chacune des variables et des indicateurs étudiés dans le cadre de cette recherche. Les variables dépendantes de la violence au travail seront suivies des variables indépendantes de la perception de la culture organisationnelle pour se terminer par les variables contrôles des caractéristiques individuelles et des caractéristiques du travail.

4.3.1-Mesure des variables dépendantes

Dans le modèle de recherche, présenté au chapitre 3, deux variables dépendantes ont été retenues : le conflit interpersonnel et le harcèlement physique et sexuel. Le questionnaire de l'étude SALVEO comportait 8 items pour la variable *Agression et Harcèlement*, soutenu par deux références. Les cinq premiers items ont été tirés de l'article de Harvey, Blouin et Stout (2006) et les trois derniers de l'Enquête social et de santé de 1998 (ESSQ-98). Les premiers items traitent des conflits en comprenant des questions sur la relation

personnelle entre les individus (dispute avec quelqu'un, traité impoliment par quelqu'un, engueulé par quelqu'un, ouvertement blâmé par quelqu'un et être la cible de mauvaise humeur de quelqu'un). Tandis que les derniers items de l'ESSQ traitent davantage des principales formes de violence (sexuelle, physique et psychologique).

À la suite d'une analyse factorielle en composantes principales, les résultats révèlent que deux facteurs ont une valeur propre (*eigen values*) supérieure à 1. Comme il est indiqué dans le tableau 2, il s'agit du facteur 1 (3,23206 > 1) et du facteur 2 (1,03772 > 1).

Facteurs	Valeurs propres	% de la variance	% cumulée
Facteur 1	3,23206	40,40 %	40,40 %
Facteur 2	1,03772	12,97 %	53,37 %
Facteur 3	0,92199	11,52 %	64,90 %
Facteur 4	0,66173	08,27 %	73,17 %
Facteur 5	0,60810	7,60 %	80,77 %
Facteur 6	0,57805	7,23 %	88,00 %
Facteur 7	0,50595	6,32 %	94,32 %
Facteur 8	0,45440	5,68 %	100 %

Toutefois, comme la valeur propre du deuxième facteur est près de 1, il est plus difficile de déterminer le bon nombre de facteurs à analyser. Afin de pallier le risque de surextraction du critère des valeurs propres supérieures à 1 de Kaiser-Guttman, une analyse parallèle de Horn (1965) a été effectuée. Plus particulièrement, ce test se base sur la taille des valeurs propres de chaque facteur en fonction de leur ordre d'extraction, de leur taille et du nombre de variables à analyser (Horn, 1965). Le résultat du deuxième facteur du test de Horn a révélé une taille de 1,05 pour les valeurs propres, comme le démontre le tableau 3. Une seconde analyse factorielle en composantes principales a donc été effectuée en forçant le nombre de facteur à 1. En fait, suivant le résultat du test de Horn, le tableau 2 a seulement démontré une valeur propre supérieure à 1,05.

Tableau 3 : Résultats du test parallèle de Horn	
Taille des valeurs propres	Moyenne
1	1,090525
2	1,058594
3	1,032651
4	1,009757
5	0,998315
6	0,966413
7	0,941937
8	0,911807

Plus particulièrement, les résultats du tableau 2 démontrent que le facteur retenu dans l'analyse factorielle explique 40,40 % de la variance de la violence au travail. Par conséquent, 59,60 % de la variance n'est pas expliquée.

Puis, en analysant le tableau 4, la saturation factorielle est supérieure à 0,32 pour 6 des 8 items. Les résultats démontrent que l'item 1 (avez-vous eu une dispute avec quelqu'un) est associé au facteur à 0,6686; que l'item 2 (avez-vous été traité impoliment par quelqu'un) est associé au facteur à 0,7861; que l'item 3 (avez-vous été engueulé par quelqu'un) est associé au facteur à 0,7461; que l'item 4 (avez-vous été ouvertement blâmé par quelqu'un) est associé au facteur à 0,7059; que l'item 5 (avez-vous été la cible de la mauvaise humeur de quelqu'un) est associé au facteur à 0,6850 et que l'item 7 (avez-vous subi de la violence physique) est associé au facteur à 0,6633.

Par conséquent, comme le démontre le tableau 5 de la mesure de la violence au travail, les 5 premiers items de Harvey, Blouin et Stout (2006) ainsi que l'item de la violence psychologique (vécu de l'intimidation) ont été associés au facteur *Conflit interpersonnel*.

Tableau 4 : Matrice des composantes après rotation pour les 8 items de la variable harcèlement-agression (1 facteur)		
	Conflit	Unicité
Item 1 : Avez-vous eu une dispute avec quelqu'un ?	0.6686	0.5530
Item 2 : Avez-vous été traité impoliment par quelqu'un ?	0.7861	0.3820
Item 3 : Avez-vous été engueulé par quelqu'un ?	0,7461	0.4434
Item 4 : Avez-vous été ouvertement blâmé par quelqu'un ?	0.7059	0.5017
Item 5 : Avez-vous été la cible de la mauvaise humeur de quelqu'un ?	0.6850	0.5308
Item 6 : Avez-vous subi de la violence physique ?	0.3154	0.9005
Item 7 : Avez-vous subi de l'intimidation ?	0.6633	0.5600
Item 8 : Avez-vous été l'objet de paroles ou de gestes à caractère sexuel non désirés ?	0.3218	0.8965

Du côté de la fidélité, l'alpha de Cronbach de la nouvelle variable de 6 items de la seconde analyse factorielle est égal à 0,8060. Puisque le résultat est plus élevé que 0,80 ($0,8060 > 0,80$), la fidélité est élevée.

Pour les deux autres items ayant de faibles saturations factorielles, l'accent est mis sur le physique, soit l'item de la violence physique (avez-vous subi de la violence physique ?) et celui de la violence sexuelle (avez-vous été l'objet de paroles ou de gestes à caractère sexuel non désirés ?). À l'instar des agressions physiques, les gestes à caractère sexuel réfèrent également au physique de la personne. Il est donc pertinent de combiner les résultats de ces 2 items pour créer une seule variable, soit la variable *harcèlement physique et sexuel*. Cette nouvelle variable est de type dichotomique, c'est-à-dire qu'elle possède seulement 2 modalités, soit d'avoir déjà vécu de la violence physique ou sexuelle (*de temps en temps, souvent et très souvent = 1*) dans son milieu de travail ou non (*jamais=0*).

En somme, à la lueur des résultats, la variable dépendante de la violence au travail comprend un sous-ensemble de deux variables, soit la variable du *conflit interpersonnel* et la variable du *harcèlement physique et sexuel*.

Tableau 5 : Mesure de la violence au travail	
Variabiles dépendantes	Mesures
Conflit interpersonnel	<p><i>Conflit interpersonnel</i>. Adaptation Harvey, Blouin et Scout (2006). Échelle additive 5 items en 4 points (Jamais/Très souvent) repris de Spector (1987) : au cours des 12 derniers mois, dans votre milieu de travail : avez-vous eu une dispute avec quelqu'un (<i>HARCEL1</i>); avez-vous été traité impoliment par quelqu'un (<i>HARCEL2</i>); avez-vous été engueulé par quelqu'un (<i>HARCEL3</i>); avez-vous été ouvertement blâmé par quelqu'un (<i>HARCEL4</i>); avez-vous été la cible de la mauvaise humeur de quelqu'un (<i>HARCEL5</i>); avez-vous subi de l'intimidation (<i>HARCEL7</i>). Alpha = 0,80</p>
Harcèlement physique et sexuel	<p><i>Harcèlement</i>. Enquête sociale et de santé 1998 (ESSQ-98). Échelle nominale de 2 items en 4 points (Jamais/Très souvent) : au cours des 12 derniers mois, dans votre milieu de travail : avez-vous subi de la violence physique (<i>HARCEL6</i>); avez-vous été l'objet de paroles ou de gestes à caractère sexuel non désirés (<i>HARCEL8</i>).</p> <p>Recodage des items <i>HARCEL6</i> et <i>HARCEL8</i> (0 = Jamais, 1 = De temps en temps, Souvent et Très souvent).</p> <p>Construction de la variable <i>harcèlement physique et sexuel</i>. Variable dichotomique en 2 modalités (1 = <i>HARCEL6</i> et <i>HARCEL8</i> = 1; 0 = autres réponses).</p>

4.3.2-Mesure des variables indépendantes

Les variables indépendantes de notre modèle sont la perception des quatre types de culture organisationnelle, soient les cultures groupales, développementales, hiérarchiques et rationnelles de l'approche des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn (1999).

Plus particulièrement, l'instrument de mesure qui a permis de collecter les données sur les valeurs organisationnelles est l'*Organizational Culture Profil*. Son échelle de mesure est basée sur la version abrégée, utilisée par O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991), de 26 valeurs organisationnelles. L'utilisation de l'*OCP* simplifie le calcul de la perception de la culture organisationnelle. Les participants de l'étude n'avaient qu'à indiquer dans quelle mesure les différentes valeurs mentionnées dans l'outil de mesure décrivent la perception de la culture de leur organisation. Cette technique permet de déterminer quelles variables dans un ensemble forment un sous-ensemble. Les réponses sont présentées sous une échelle de Likert en 5 points, allant de 1=Pas du tout à 5 =Dans une très grande mesure.

Même s'il a été développé de prime abord pour effectuer de bons appariements dans les processus de recrutement, il est très pertinent d'utiliser l'*OCP* dans l'étude des effets de la perception de la culture au niveau des travailleurs et des entreprises. La validité de l'instrument de mesure a été validée dans l'article de Marchand, Haines et Dextras-Gauthier (2013). Une analyse factorielle a permis d'associer les valeurs utilisées dans l'instrument l'*Organizational Culture Profile (OCP)* aux valeurs de la perception des cultures organisationnelles qui se réfèrent à l'approche théorique de Cameron et Quinn (Marchand, Haines, Dextras-Gauthier, 2013). Plus précisément, l'analyse factorielle de l'article de Marchand, Haines et Dextras-Gauthier (2013) est venue confirmer la validité de l'instrument. Les résultats de l'analyse factorielle expliquent à 75 % la variance de la perception des quatre types de culture de la typologie des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn (1999). D'autant plus que la validité de l'analyse est élevée avec des alphas de Cronbach allant de 0,82 à 0,89 (Marchand, Haines, Dextras-Gauthier, 2013).

Ce nouvel instrument permet de corriger l'inconsistance de l'OCP. En effet, le nombre d'items utilisés dans la littérature n'est pas toujours le même dans les études qui utilisent l'OCP. Plus précisément, l'OCP comprenait originellement 54 items (valeurs). Puis, dans le cadre de ce mémoire, au départ, le questionnaire comportait 26 items (OCPI À OCP26) pour départager la perception du type de culture organisationnelle en fonction des valeurs organisationnelles. Toutefois, dans l'article de Marchand, Haines et Dextras-Gauthier (2013), 3 items ont été retirés pour définir la perception des types de culture organisationnelle. En fait, l'analyse factorielle a révélé que ces facteurs n'étaient pas assez corrélés. Il s'agit des facteurs de l'OCPI5 (Peu axée sur le respect des règles-Culture groupale), l'OCP25 (Agressive-Culture rationnelle) et l'OCP26 (Prévisibilité-Culture hiérarchique) (Marchand, Haines et Dextras-Gauthier, 2013).

En somme, l'instrument de mesure retenu pour mesurer la perception des travailleurs quant aux valeurs qui caractérisent leur établissement est composé de 23 valeurs. Il s'agit de valeurs soutirées de l'*Organizational Culture Profil* qui ont été associées aux quatre types de cultures organisationnelles de la typologie des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn (Marchand, Haines et Dextras-Gauthier, 2013). Plus précisément, les travailleurs devaient répondre aux 23 items dans l'étude SALVEO sur leur niveau de perception des valeurs prônées au sein de leur établissement. Par la suite, les items étaient additionnés en fonction de leur appartenance à l'une des quatre cultures organisationnelles de Cameron et Quinn (1999).

Les annexes 2 et 3 démontrent le profil organisationnel des valeurs qui ont été révélées pour la perception de chaque type de culture organisationnelle de la typologie des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn (1999). Plus précisément, l'annexe 2 démontre les associations de l'instrument et l'annexe 3 les items finaux retenus dans l'instrument (Marchand, Haines, Dextras-Gauthier, 2013). Le tableau 6, ci-dessous, indique, de son côté, les indicateurs de la distribution finale de l'OCP pour la perception des cultures de type groupal, développemental, hiérarchique et rationnel de l'approche de Cameron et Quinn (1999).

Tableau 6 : Mesure de la perception de la culture organisationnelle (Marchand, Haines et Dextras-Gauthier, 2013)	
Variables indépendantes	Mesures
Culture groupale	<i>Culture groupale.</i> Échelle additive 7 items en 5 points (Pas du tout/Dans une très large mesure) : équitable/juste (<i>OCP1</i>); respect des droits de l'individu (<i>OCP2</i>); tolérante (<i>OCP3</i>) (inversé); responsable vis-à-vis de la société (<i>OCP4</i>); axée sur le côté humain (<i>OCP10</i>); axée sur le travail d'équipe (<i>OCP11</i>); prête à collaborer avec les autres (<i>OCP12</i>). Alpha=0,84
Culture développementale	<i>Culture développementale.</i> Échelle additive 5 items en 5 points (Pas du tout/Dans une très large mesure) : axée sur l'action (<i>OCP13</i>); prête à expérimenter (<i>OCP14</i>); rapide à saisir les occasions (<i>OCP16</i>); innovante (<i>OCP17</i>); prenant des risques (<i>OCP18</i>). Alpha=0,84
Culture hiérarchique	<i>Culture hiérarchique.</i> Échelle additive 6 items en 5 points (Pas du tout/Dans une très large mesure) : prudente (<i>OCP19</i>); attentive aux détails (<i>OCP20</i>); précise (<i>OCP21</i>); axée sur les règles (<i>OCP22</i>); sécurité d'emploi (<i>OCP23</i>); stabilité (<i>OCP24</i>). Alpha=0,81
Culture rationnelle	<i>Culture rationnelle.</i> Échelle additive 5 items en 5 points (Pas du tout/Dans une très large mesure) : compétitive (<i>OCP5</i>); axée sur la réussite (<i>OCP6</i>); fortes attentes de performance (<i>OCP7</i>); axée sur les résultats (<i>OCP8</i>); axée sur l'analyse (<i>OCP9</i>). Alpha=0,80

4.3.3-Mesure des variables contrôles

Dans le cadre de cette étude, il est important de contrôler les deux groupes de variables contrôles, soient les caractéristiques personnelles des victimes et les caractéristiques du travail afin qu'elles ne viennent pas interférer dans la relation de la perception de la culture organisationnelle avec la violence au travail.

3.4.3.1-Mesure des caractéristiques personnelles

Dans le cadre des analyses statistiques, il est important de considérer certaines variables individuelles telles que le genre, l'âge, le niveau de scolarité, l'estime de soi, le nombre d'heures passées au travail et le revenu de ménage. Plus précisément, les répondants devaient indiquer leur genre, leur âge, leur scolarité, le nombre d'heures hebdomadaires travaillées et le revenu de leur ménage dans le questionnaire. À cet effet, le tableau 7 résume les échelles de mesure pour ces variables.

Du côté de l'estime de soi, l'échelle utilisée est celle de Rosenberg (1979). Il s'agit d'une échelle confirmée dans la littérature qui mesure les sentiments que l'individu a envers soi-même. Plus particulièrement, l'échelle de Rosenberg comporte six items représentés par une échelle de Likert en 5 points, allant de 1= Tout à fait en désaccord à 5 = Tout à fait en accord.

Variabes	Mesures
Sociodémographique	1) Sexe : 0= homme, 1= Femme 2) Âge : Année de l'étude-année de naissance (en années) 3) Scolarité en 11 niveaux d'éducation (Aucun/Université-doctorat)
Traits de personnalité	<i>Estime de soi</i> . Rosenberg (1979). Échelle additive de 6 items en 5 points (Tout à fait en désaccord/Tout à fait d'accord) : vous estimez que vous avez un certain nombre de qualités; vous estimez qu'en tant que personne, vous valez autant que les autres; vous pouvez faire les choses aussi bien que la plupart des autres personnes; vous avez une attitude positive face à vous-même; dans l'ensemble, vous êtes satisfait de vous-même; tout compte fait, vous avez tendance à vous considérer comme un raté. Alpha= 0,87

Autres caractéristiques personnelles	<p>1) Revenu de ménage avant impôts et retenues de tous les membres tenant compte de toutes les sources : Niveau de revenu en 13 points (Moins de \$20 000/\$120 000 et plus)</p> <p>2) Nombre d'heures passées au travail (6 heures / 168 heures)</p>
--------------------------------------	--

4.4.3.2-Mesure des caractéristiques du travail

Les facteurs reliés au travail doivent également être contrôlés dans les analyses statistiques. La littérature a démontré les impacts des secteurs économiques, du pourcentage de syndicalisation, de la taille de l'entreprise ainsi que certaines conditions de travail qui engendraient un niveau plus élevé de comportements violents sur le marché du travail.

Du côté des répondants, ils devaient indiquer leur secteur économique et la taille de leur entreprise. Alors que pour le pourcentage de syndicalisation, les gestionnaires devaient indiquer la proportion de travailleurs syndiqués au sein de leur établissement. Le tableau 8 indique les échelles utilisées. Il est important de noter qu'il n'a pas été possible de récolter la donnée du taux de syndicalisation pour les 158 questionnaires d'un établissement de santé situé en Ontario. La donnée manquante a été remplacée par un taux de syndicalisation de 75 % selon les estimations du rapport de la Commission de réforme des services publics de l'Ontario (2012) concernant la syndicalisation du personnel des hôpitaux et des établissements de soins actifs.

Tableau 8 : Mesure des caractéristiques du travail (secteurs économiques, pourcentage de syndicalisation et taille de l'entreprise)	
Variabes	Mesures
Secteurs économiques	Secteur économique selon Standard Life (secondaire ou tertiaire)
Syndicalisation	% des travailleurs syndiqués dans l'entreprise
Taille de l'entreprise	<p>Taille en trois groupes selon Standard Life</p> <p>1) Petite entreprise : 0-49 travailleurs</p> <p>2) Moyenne entreprise : 50 à 499 travailleurs</p> <p>3) Grande entreprise : 500 travailleurs et plus</p>

Du côté des conditions de l'organisation du travail, quatre catégories de conditions ont été retenues, soit la conception des tâches (autorité décisionnelle), les demandes (effort au travail), les relations sociales (soutien des collègues et soutien du supérieur) et les gratifications au travail (sécurité d'emploi et justice organisationnelle). Les échelles de mesure du questionnaire SALVEO, utilisées pour chacune de ces variables, ont été validées dans la littérature.

Dans un premier temps, les premières échelles utilisées pour les conditions de l'organisation du travail sont celles des modèles de demande-contrôle de Karasek (1979) et de demande-contrôle-soutien de Karasek et Theorell (1990). Le modèle de demande-contrôle de Karasek (1979) comporte deux dimensions : la demande psychologique et la latitude décisionnelle. La latitude décisionnelle est divisée en deux sous-dimensions, soit l'utilisation des compétences et l'autonomie décisionnelle. Alors que le second modèle de Karasek et Theorell (1990) est venu compléter le premier modèle de Karasek sur les demandes et le contrôle en ajoutant le soutien social au travail. Ce nouvel élément interagit comme effet modérateur ou de médiation. Plus particulièrement, le soutien social comprend les sous-dimensions du soutien des collègues et du soutien du supérieur (Niedhammer, Chastand, Gendrey et Degioanni, 2006).

Dans le cadre de cette étude, les échelles de l'autorité décisionnelle et du soutien social sont menées à l'aide du questionnaire « Job Content Questionnaire (JCQ) » de Karasek (1985) (modèle de demande-contrôle de Karasek, 1979 et du modèle de demande-contrôle-soutien de Karasek et Theorell, 1990) qui mesurent le contenu général des tâches de tous les individus en emploi dans l'ensemble des professions. Plus précisément, l'échelle de mesure pour la sous-dimension de l'autorité décisionnelle comprend trois items, présentés sous une échelle de Likert graduée en quatre points, allant de 1 = Pas du tout d'accord à 4 = Tout à fait en accord. Le soutien social du superviseur et le soutien social des collègues comprennent huit items, quatre pour le soutien social des collègues et quatre pour le soutien du superviseur. Les réponses sont présentées encore une fois avec la même échelle de Likert graduée en quatre points.

Dans un second temps, les échelles du modèle du déséquilibre efforts-récompense de Siegrist (1996) sont utilisées pour calculer les demandes et les gratifications au travail. Ce modèle est divisé en deux dimensions, soient les efforts extrinsèques et les efforts intrinsèques. Les efforts extrinsèques réfèrent à la charge psychologique des tâches à accomplir au travail. Ils peuvent inclure les contraintes de temps, les responsabilités, l'exigence croissante du travail et la charge physique. Alors que les efforts intrinsèques concernent les traits de personnalité de l'individu et ses stratégies d'ajustement, tout particulièrement dans les cas où il serait trop engagé (Niedhammer, Siegrist, Landre, Goldberg et Leclerc, 2000).

Plus précisément, dans cette recherche, en ce qui concerne la variable des demandes, cinq items sur six du modèle de Siegrist ont été sélectionnés de l'échelle des efforts extrinsèques. L'item des efforts physiques a été enlevé étant donné que la revue de littérature n'abordait pas cet élément. Ensuite, du côté des gratifications, l'échelle du modèle du déséquilibre efforts-récompenses comprend trois sous-dimensions, soit l'estime, le statut et les gratifications monétaires. Du côté de la justice organisationnelle, l'item *on me traite injustement à mon travail* a été repris de l'échelle de l'estime du modèle du déséquilibre efforts-récompense de Siegrist. Alors que pour la sécurité d'emploi, la variable de récompense du modèle de Siegrist comprend cette sous-dimension (Niedhammer, Siegrist, Landre, Goldberg et Leclerc, 2000). Deux items ont été retenus dans le questionnaire SALVEO pour mesurer cette variable, soient ceux du changement indésirable et de l'insécurité d'emploi. Toutes les échelles sont présentées sous forme de Likert graduées en quatre points, allant de 1 = Pas du tout d'accord à 4 = Tout à fait en accord.

Tableau 9 : Mesure des conditions de l'organisation du travail

Variabes	Mesures
Conception des tâches	<i>Autorité décisionnelle</i> . Karasek (1985). Échelle additive de 3 items en 4 points (Pas du tout d'accord/Tout à fait d'accord) : j'ai la liberté de décider comment je fais mon travail (<i>JCQ5</i>); mon

	travail me permet de prendre des décisions de façon autonome (<i>JCQ6</i>); j'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail (<i>JCQ8</i>). Alpha= 0,79
Demands	<i>Efforts</i> . Siegrist (1996). Échelle additive de 5 items en 4 points (Pas tout d'accord/Tout à fait en accord) : je suis constamment pressé par le temps à cause d'une forte charge de travail (<i>ERI1</i>); je suis constamment interrompu et dérangé dans mon travail (<i>ERI2</i>); j'ai beaucoup de responsabilités à mon travail (<i>ERI3</i>); je suis souvent contraint à faire des heures supplémentaires (<i>ERI4</i>); au cours des dernières années, mon travail est devenu de plus en plus exigeant (<i>ERI6</i>). Alpha= 0,78
Relations sociales	<i>Soutien des collègues</i> . Adaptation Karasek et Theorell (1990). Échelle additive de 4 items en 4 points (Pas du tout d'accord/Tout à fait en accord) : les collègues avec qui je travaille sont compétents pour accomplir leur travail (<i>JCQ23</i>); les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt (<i>JCQ24</i>); les collègues avec qui je travaille sont amicaux (<i>JCQ25</i>); les collègues avec qui je travaille m'aident à mener mon travail à bien (<i>JCQ26</i>). Alpha= 0,83 <i>Soutien du superviseur</i> . Adaptation Karasek et Theorell (1990). Échelle additive de 4 items en 4 points (Pas du tout d'accord/Tout à fait en accord) : mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés (<i>JCQ19</i>); mon supérieur prête attention à ce que je dis (<i>JCQ20</i>); mon supérieur m'aide à mener mon travail à bien (<i>JCQ21</i>); mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés (<i>JCQ22</i>). Alpha= 0,89
Gratifications	<i>Insécurité d'emploi</i> . Adaptation de Siegrist (1996). Échelle additive de 2 items en 4 points (Pas du tout d'accord/Tout à fait en accord) : je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail (<i>ERI16</i>); ma

	<p>sécurité d'emploi est menacée (ERI17). Alpha= 0,65</p> <p><i>Injustice organisationnelle</i>. Adaptation de Siegrist (1996). Échelle de 1 item en 4 points (Pas du tout d'accord/Tout à fait en accord) : on me traite injustement à mon travail (inversé) (ERI10).</p>
--	---

4.5-Les analyses

Le logiciel Stata 13.0 a été utilisé pour réaliser les analyses. Dans un premier temps, des analyses descriptives statistiques permettent de vérifier la consistance interne pour chacune des variables à l'étude. Dans un deuxième temps, l'analyse de corrélation et les analyses multiniveaux permettent de tester les corrélations et de valider les relations postulées dans les hypothèses.

4.5.1-Analyse descriptive

Les caractéristiques principales de chaque variable à l'étude dans ce mémoire sont analysées et interprétées dans les analyses descriptives. Cette section permet alors de comprendre la distribution des variables dans l'échantillon en analysant les résultats des analyses descriptives. Plus spécifiquement, les analyses permettent de décrire l'échantillon et de déterminer les tendances (minimum, maximum, écart-type, moyenne). Pour ce faire, une vérification de chacune des variables de notre modèle permet de s'assurer qu'elles sont suffisamment centrales et qu'elles varient suffisamment pour se prêter aux analyses statistiques. Par la suite, une mesure de l'étendue des variables est effectuée avec le minimum et le maximum. Puis, suis une analyse de la tendance centrale avec l'estimation des moyennes, écarts-types et pourcentages (pour les variables nominales). Enfin, il est important d'effectuer une vérification du nombre de répondants pour chaque variable afin de s'assurer qu'elle ne compte pas un nombre anormalement élevé de données manquantes.

4.5.2-Analyse bivariée

Analyse des corrélations

L'analyse des corrélations est une relation brute qui permet d'évaluer l'existence d'une relation significative entre deux variables ainsi que la force de la relation en ne prenant pas en considération les autres variables.

Les corrélations sont présentées sous forme de matrice. Le R de Pearson est utilisé pour apprécier les corrélations entre les variables et le test de T de Student pour vérifier si le test d'hypothèse est différent de 0, selon $p < 0,05$. Les analyses bivariées vont également permettre d'identifier des problèmes potentiels de colinéarité.

4.5.3-Analyses multiniveaux (2 niveaux)

Dans le cadre de l'Étude SALVEO, les participants de l'étude étaient nichés dans plusieurs établissements. Les variables étaient définies au niveau micro des individus (les 2 162 participants de l'étude) et au niveau macro des établissements (les 63 établissements de l'étude). Autrement dit, les données possèdent une structure hiérarchique à 2 niveaux où l'ensemble des participants (niveau 1) sont nichés dans des établissements (niveau 2). Par conséquent, des analyses multiniveaux s'imposent afin d'obtenir les effets non biaisés de la dépendance de nos observations (Goldstein, 1986, 2003; Marchand, 2007).

Plus particulièrement, les méthodes multiniveaux permettent d'estimer la variation du niveau de conflit et de harcèlement entre les individus et les établissements, et d'estimer l'effet de la culture de l'entreprise sur ces variations. Le calcul de la corrélation intraclasse permet de déterminer le pourcentage de la variabilité de la violence au travail qui se retrouve dans chaque établissement. Si la corrélation intraclasse est égale à 0, la perception de vivre un conflit ou du harcèlement varie seulement entre les individus. Alors qu'une corrélation intraclasse de 1 (ou 100 %) signifie que toute la perception de vivre de la violence au travail varie seulement entre les établissements.

Estimation de paramètres et test d'hypothèses

L'estimation des paramètres pour les modèles multiniveaux repose sur la méthode d'estimation de maximum de vraisemblance (MV) et la méthode de maximum de vraisemblance restreint (MVR). En fait, la méthode MV considère la fonction de vraisemblance comme étant composée des quantités aléatoires des coefficients de régression. Le rapport de vraisemblance est utilisé dans la méthode MV pour déterminer la signification du modèle. Toutefois, lorsque la taille des échantillons est petite, afin d'éviter les biais dans l'estimation des variations entre les établissements, il est suggéré d'utiliser la méthode MVR. Dans le cadre de cette recherche, l'échantillon de 63 établissements est petit. La méthode sélectionnée est donc celle de maximum de vraisemblance restreint (MVR) qui permet de considérer les variations échantillonales des quantités aléatoires des coefficients de régression. Par contre, cette méthode maximise uniquement la partie aléatoire du modèle. Les comparaisons peuvent donc seulement se faire entre les parties aléatoires des différents modèles.

Par conséquent, le test de Wald sera utilisé afin de considérer l'ensemble des coefficients de régression du modèle (la partie fixe). Plus spécifiquement, le test de Wald suit une distribution de chi-carré avec un nombre de degrés de liberté (nombre de paramètres du modèle). Il vérifie que la contribution des variables indépendantes est égale à 0 (Goldstein, 2003). Ce test permet d'estimer si le modèle analysé est significatif.

Par la suite, afin de connaître les variables significatives de notre modèle, il est important de calculer le coefficient de régression pour chaque variable (test de T) en divisant le coefficient par son erreur type. Si les coefficients de régression sont différents de 0, les variables du modèle sont significatives.

Enfin, les analyses multiniveaux seront effectuées en contrôlant un ensemble de caractéristiques individuelles (genre, âge, scolarité, estime de soi, revenu du ménage et nombre d'heures travaillées) et organisationnelles (taille de l'entreprise, pourcentage de syndicalisation, secteur économique et conditions de l'organisation du travail). Plus

précisément, deux analyses multiniveaux sont effectuées pour chacune des deux variables dépendantes, soit une analyse de régression multiple multiniveaux pour la variable dépendante continue *conflit interpersonnel* et une analyse de régression logistique multiniveaux pour la variable dichotomique *harcèlement physique et sexuel*.

Chapitre 5 : Présentation des résultats

Ce cinquième chapitre se divise en trois sections qui exposent distinctement les résultats obtenus lors des analyses descriptives, bivariées et des analyses multiniveaux.

5.1 – Résultats des analyses descriptives

Les résultats obtenus lors des analyses descriptives permettent de dresser un portrait des participants des 63 établissements de l'étude à l'aide de la moyenne, de l'écart-type et du pourcentage. Il est alors possible d'avoir une vue d'ensemble des résultats. Au total, à la suite du tri des valeurs manquantes (220 questionnaires enlevés), seuls les répondants avec des données complètes ont été retenus, ce qui fait passer la taille de l'échantillon à $n= 1\ 942$ participants.

Le Tableau 10 présente les statistiques descriptives de l'échantillon.

**Tableau 10 – Statistiques descriptives des variables dépendantes, des variables indépendantes et des variables contrôles
Étude SALVEO (N = 1942)**

	Min-Max	Moyenne, %	Écart-type
VARIABLES DÉPENDANTES			
Violence au travail			
Conflit interpersonnel	6-24	8,57	2,49
Harcèlement physique et sexuel (0= non, 1 = oui)	0-1	5,2	-
VARIABLES INDÉPENDANTES			
Culture organisationnelle			
Culture groupale	10-40	29,32	5,15
Culture développementale	5-25	16,42	3,62
Culture hiérarchique	7-35	24,71	4,03
Culture rationnelle	6-30	21,47	3,90
VARIABLES CONTRÔLES			
Caractéristiques personnelles			
Sexe (0 = homme, 1 = femme)	0-1	49,1	-
Âge	17-70	40,58	10,82
Scolarité	1-10	4,60	2,29
Estime de soi	2-24	19,41	3,42
Revenu du ménage	1-12	6,94	3,38
Nombre d'heures travaillées	6,5-168	40,41	9,12
Caractéristiques du travail			
Secteur économique (0 = secondaire, 1 = tertiaire)	0-1	0,6426	-
Syndicalisation	0-98,82	26,80	31,38
Taille de l'entreprise	1-3	2,26	0,73
<i>Petite entreprise</i> (0-49 travailleurs)	-	16,68	-
<i>Moyenne entreprise</i> (50-499 travailleurs)	-	57,21	-
<i>Grande entreprise</i> (500 travailleurs et plus)	-	42,79	-
Conditions de l'organisation du travail			
Autorité décisionnelle	3-12	8,62	2,01
Effort au travail	5-20	12,89	3,05
Soutien des collègues	4-16	12,55	1,96
Soutien du supérieur	4-16	11,93	2,60
Insécurité d'emploi	2-8	3,78	1,31
Injustice organisationnelle	1-4	1,61	0,70

Tout d'abord, concernant les variables dépendantes, une proportion non négligeable des participants semble vivre des conflits interpersonnels au travail. Plus précisément, les résultats des analyses descriptives, présentés au tableau 10, ont démontré un niveau de 8,57. Il s'agit d'un niveau plus bas du point milieu de 12, mais représentant quand même le tiers de l'échelle. Par conséquent, une fraction non négligeable des travailleurs sont affectés par cette problématique. Alors que du côté du harcèlement physique et sexuel en milieu de travail, une proportion de 5,2 % des répondants a vécu une forme de violence physique ou sexuelle dans leur milieu de travail. Suivant les résultats, des conflits interpersonnels et du harcèlement sont bien présents dans les établissements.

En regard des variables indépendantes, les résultats des analyses descriptives permettent de déterminer la perception des travailleurs de se retrouver à quel niveau dans la perception des quatre types de culture organisationnelle de l'approche des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn (1999). L'addition des 23 items des valeurs organisationnelles du questionnaire de l'Étude SALVEO a permis d'établir à quel niveau de la perception des quatre types de culture organisationnelle de la typologie de Cameron et Quinn (1999) les travailleurs se perçoivent. Les résultats sont respectivement de 29,32 sur 40 (point milieu de l'échelle = 20); de 16,42 sur 25 (point milieu de l'échelle = 12,5); de 24,71 sur 35 (point milieu de l'échelle = 17,5) et de 21,47 sur 30 (point milieu de l'échelle = 15) pour la perception de la culture groupale, développementale, hiérarchique et rationnelle. Par conséquent, la valeur moyenne du degré de perception des travailleurs est plus élevée que la moitié de l'échelle pour la perception de tous les types de culture organisationnelle de Cameron et Quinn (1999).

Du côté des variables contrôles des caractéristiques personnelles des participants, 50,88 % de l'échantillon est constitué d'hommes et 49,12 % de femmes. Puis, l'âge moyen des répondants se situe entre 17 et 70 ans avec une moyenne de 40,58 ans (écart-type = 10,82). Le niveau moyen d'éducation est un diplôme d'études collégiales avec un résultat de 4,60 sur une échelle de 10. Alors que le revenu du ménage moyen des participants de l'étude est élevé atteignant un niveau de 70 000 à 79 000\$ (6,94/12). Du

côté du nombre d'heures moyennes travaillées par semaine, les résultats démontrent un taux de 40,41 heures. D'ailleurs, il est important de noter que l'estime de soi des participants est élevée avec un pointage de 19,41 sur une échelle de 24. Elle dépasse largement le point milieu de l'échelle de 12.

Pour les caractéristiques de l'organisation, 16,68 % des 1 942 répondants travaillent pour une petite entreprise (0-49 travailleurs), 40,53 % travaillent pour une moyenne entreprise (50-499 travailleurs) et 42,79 % travaillent pour une grande entreprise (plus de 500 travailleurs). Pour le secteur économique, le tableau 10 indique que 64,26 % de l'échantillon provient du secteur tertiaire et 35,74 % du secteur secondaire. Alors que du côté de la syndicalisation, selon les gestionnaires participants à l'étude, une proportion de 26,80 % des travailleurs serait syndiquée (écart-type = 31,38).

Plus particulièrement, du côté des conditions de l'organisation du travail, les résultats démontrent une tendance moyennement élevée pour l'autorité décisionnelle, l'effort au travail, le soutien des collègues et le soutien du supérieur. Respectivement les résultats pour ces variables sont de 8,62 sur une échelle de 12 (point milieu de l'échelle = 6), de 12,89 sur une échelle de 20 (point milieu de l'échelle = 10), de 12,55 sur une échelle de 16 (point milieu de l'échelle = 8) et de 11,93 sur une échelle de 16 (point milieu de l'échelle = 8). Par conséquent, les travailleurs ont un niveau de contrôle moyen sur leurs tâches, ont une charge de travail moyennement élevée et reçoivent un niveau moyen de soutien de la part de leurs collègues et de leur supérieur hiérarchique. D'autant plus que le niveau d'injustice organisationnelle se situe à un niveau de 1,61 sur une échelle de 4. La moyenne de la perception de l'injustice organisationnelle est donc moyennement faible chez les travailleurs. Finalement, les répondants de l'étude ont une insécurité d'emploi moyenne avec un résultat de 3,78 sur une échelle de 8, quasiment identique du point milieu de l'échelle de 4.

5.2-Résultats des analyses bivariées

Les analyses bivariées ont pour but de voir les associations entre les variables entre elles. En plus d'établir la signification et la force entre 2 variables brutes, les analyses bivariées permettent également d'identifier la présence de colinéarité entre les variables indépendantes de la perception de la culture organisationnelle et les variables contrôles. Les cas de colinéarité surviennent lorsque deux variables sont trop corrélées entre elles qu'elles limitent l'apport de l'autre dans l'explication de la variable dépendante. Cette situation est apparente lorsque le coefficient de corrélation est supérieur à 0,70 (Tabachnick et Fidell, 2007).

La matrice de corrélation du tableau 11 présente la relation entre les variables du modèle conceptuel. Globalement, en analysant la matrice, les résultats des analyses, de prime abord, démontrent un plus grand nombre de variables qui sont associées significativement au conflit qu'au harcèlement. En fait, 17 variables sont corrélées significativement avec la variable dépendante du conflit interpersonnel alors que du côté du harcèlement physique et sexuel, seulement 10 variables sont corrélées significativement. D'autant plus que les résultats des corrélations significatives de la variable dépendante du harcèlement se situent à un faible niveau de -0,05 à 0,10, alors que du côté du conflit interpersonnel, les chiffres atteignent des proportions de -0,31 à 0,35. Une corrélation positive signifie que la variable (indépendante ou contrôle) à un niveau de conflit plus élevé ou à la présence de harcèlement dans les établissements. Inversement, une corrélation négative indique que la variable diminue le niveau de conflit ou de harcèlement dans les milieux de travail.

Plus précisément, en ce qui concerne les variables indépendantes, les perceptions des quatre types de culture organisationnelle sont corrélées négativement avec le conflit interpersonnel. Par ordre d'importance, il s'agit de la perception de la culture groupale ($r = -0,31$, $p < 0,01$), de la perception de la culture hiérarchique ($r = -0,23$, $p < 0,01$), de la perception de la culture développementale ($r = -0,13$, $p < 0,01$) et de la perception de la culture rationnelle ($r = -0,07$, $p < 0,01$). Par conséquent, lorsque l'influence des autres

variables n'est pas considérée dans l'analyse, les perceptions de tous les types de culture organisationnelle sont associées à des niveaux plus bas de conflits interpersonnels. Du côté du harcèlement physique et sexuel, ce n'est que la perception des cultures hiérarchiques ($r = -0,05$, $p < 0,05$) et rationnelles ($r = -0,05$, $p < 0,05$) qui sont associées significativement. Selon les analyses bivariées, les perceptions de ces 2 types de cultures organisationnelles sont associées à des niveaux plus bas de harcèlement physique et sexuel.

En ce qui a trait aux caractéristiques personnelles des travailleurs, le niveau d'éducation n'est pas associé au conflit ou au harcèlement dans les établissements. Alors que pour le sexe, l'association est positive pour la variable du harcèlement physique et sexuel ($r = 0,06$, $p < 0,01$). Par conséquent, les femmes vivent davantage de harcèlement que les hommes. Pour la variable de l'âge, l'association est significative et négative pour la variable dépendante du conflit interpersonnel ($r = -0,09$, $p < 0,01$). Autrement dit, le fait d'être jeune est davantage associé aux conflits interpersonnels dans les milieux du travail. Puis, du côté de l'estime de soi des travailleurs, une association négative s'est révélée significative pour le conflit interpersonnel ($r = -0,12$, $p < 0,01$). En fait, une estime de soi plus basse chez les travailleurs est davantage associée aux conflits dans les entreprises. Le revenu du ménage est corrélé négativement avec le conflit ($r = -0,05$, $p < 0,05$), ce qui signifie que les faibles revenus de ménage des travailleurs s'associent à davantage de situations de conflits en entreprise. Enfin, le nombre d'heures travaillées est corrélé positivement avec le conflit ($r = 0,12$, $p < 0,01$). En ce sens, un nombre d'heures travaillées élevé est associé à des niveaux de conflits plus élevés dans les établissements.

En ce qui concerne les caractéristiques du travail, l'association entre le secteur tertiaire et le conflit est positive ($r = 0,08$, $p < 0,01$). Donc, le secteur tertiaire est associé à des niveaux plus élevés de conflits interpersonnels. Du côté du syndicalisme, une relation est significative et positive pour les deux variables du conflit ($r = 0,14$, $p < 0,01$) et du harcèlement ($r = 0,10$, $p < 0,01$). Dans la même lignée, une proportion élevée de travailleurs syndiqués est associée à davantage de conflits interpersonnels. Puis, pour la

taille des entreprises, les analyses n'ont révélé aucune association.

Pour les conditions de l'organisation du travail, l'autorité décisionnelle est corrélée négativement avec le conflit interpersonnel ($r = -0,14$, $p < 0,01$) et le harcèlement physique et sexuel ($r = -0,05$, $p < 0,05$). Par conséquent, un faible niveau de contrôle sur les tâches est associé à des niveaux plus élevés de conflits et de harcèlement dans les entreprises.

Du côté de l'effort au travail, cette variable est corrélée positivement avec la variable du conflit ($r = 0,23$, $p < 0,01$) et la variable du harcèlement ($r = 0,06$, $p < 0,01$). En ce sens, l'effort au travail est associé à des niveaux de conflits et de harcèlement plus élevés dans les établissements.

Tandis que pour le soutien des collègues, cette variable est associée négativement avec le conflit ($r = -0,27$, $p < 0,01$) et le harcèlement ($r = -0,07$, $p < 0,01$). Donc, moins de soutien provenant des confrères de travail est associé à des niveaux plus élevés de conflits et de harcèlement. La même conclusion a été démontrée pour le soutien du supérieur ($r = -0,29$, $p < 0,01$ pour le conflit interpersonnel; $r = -0,05$, $p < 0,05$ pour le harcèlement).

Enfin, du côté de l'insécurité d'emploi et de l'injustice organisationnelle, les corrélations sont significatives et positives autant pour le conflit que le harcèlement. Les résultats ont démontré que l'insécurité d'emploi est associée à des niveaux plus élevés de conflits et de harcèlement ($r = 0,28$, $p < 0,01$ pour le conflit; $r = 0,08$, $p < 0,01$ pour le harcèlement).

Les résultats se sont révélés les mêmes pour l'injustice organisationnelle ($r = 0,35$, $p < 0,01$ pour le conflit; $r = 0,10$, $p < 0,01$ pour le harcèlement). Il est donc possible de conclure que l'insécurité d'emploi et l'injustice organisationnelle sont associées à des niveaux plus élevés de conflits et de harcèlement dans les entreprises.

Il est aussi intéressant de constater que le conflit est associé positivement avec le harcèlement ($r = 0,24$, $p < 0,01$). Ce résultat peut soutenir la revue de littérature qui décrit le harcèlement comme une dégénérescence du conflit.

Finalement, aucun cas de colinéarité n'a résulté des analyses bivariées. Aucun des coefficients de corrélation n'est supérieur à 0,70. Par conséquent, aucune des variables de l'étude ne limite l'apport d'autres variables.

Tableau 11 : Matrice de corrélation entre les variables pour le niveau de violence au travail, n = 1 942

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1-Conflit	1																				
2-Harcèlement physique et sexuel	0.24**	1																			
3-Culture groupale	-0.31**	-0.04	1																		
4-Culture développementale	-0.13**	-0.03	0.49**	1																	
5-Culture hiérarchique	-0.23**	0.05*	0.60**	0.43**	1																
6-Culture rationnelle	-0.07**	-0.05*	0.32**	0.54**	0.38**	1															
7-Sexe féminin	0.02	0.06**	0.03	-0.03	0.00	-0.06*	1														
8-Âge	-0.09**	-0.04	0.01	0.03	-0.01	0.07**	0.07**	1													
9-Niveau d'éducation	0.00	0.00	0.06*	-0.11**	-0.07**	0.00	0.18**	0.02	1												
10-Estime de soi	-0.12**	-0.03	0.22**	0.14**	0.17**	0.13**	-0.04	0.06**	0.12**	1											
11-Revenu du ménage	-0.05*	-0.01	0.08**	-0.04	-0.02	0.09**	0.04	0.21**	0.44**	0.11**	1										
12- # d'heures travaillées	0.12**	0.00	0.01	0.03	-0.01	0.07**	-0.13**	0.04	0.07**	-0.02	0.11**	1									
13-Secteur tertiaire	0.08**	0.00	-0.04	-0.18**	-0.04	-0.04	0.19**	0.13**	0.17**	-0.04	0.15**	0.02	1								
14-Syndicalisation	0.14**	0.10**	-0.02	0.00	-0.01	-0.07**	-0.15**	0.03	-0.11**	0.00	-0.07**	0.12**	-0.11**	1							
15-Taille	0.02	0.04	0.07**	-0.03	0.08**	0.14**	-0.03	-0.03	0.14**	0.01	0.13**	0.10**	-0.13**	0.25**	1						
16-Autorité décisionnelle	-0.14**	-0.05*	0.32**	0.22**	0.14**	0.12**	-0.01**	0.10**	0.15**	0.27**	0.30**	0.10**	0.03	0.01	0.03	1					
17-Effort au travail	0.23**	0.06**	-0.10**	-0.05*	-0.09**	0.14**	-0.03	0.05*	0.19**	0.01	0.25**	0.19**	0.14**	0.00	0.10**	0.17**	1				
18-Soutien des collègues	-0.27**	-0.07**	0.34**	0.22**	0.31**	0.17**	0.02	-0.04	0.07**	0.25**	0.06*	0.00	-0.08**	-0.04	0.04	0.23**	-0.08**	1			
19-Soutien du supérieur	-0.29**	-0.05*	0.54**	0.33**	0.38**	0.20**	0.02	-0.05*	0.07**	0.18**	0.06**	0.00	-0.05*	-0.10**	0.05*	0.36**	-0.11**	0.37**	1		
20-Insécurité d'emploi	0.28**	0.08**	-0.39**	-0.23**	-0.34**	-0.11**	0.00	0.02	0.07**	-0.20**	0.04	-0.01	0.07*	0.07**	0.07**	-0.21**	0.20**	-0.28**	-0.34**	1	
21-Injustice organisationnelle	0.35**	0.10**	-0.43**	-0.19**	-0.28**	-0.10**	-0.04	0.01	-0.07**	-0.20**	-0.09**	0.03	0.01	0.07**	-0.01	-0.25**	0.15**	-0.29**	-0.42**	0.38**	1

Note: * p<0.05; ** p<0.01

5.3-Résultats des analyses multiniveaux

Cette présente section présente les résultats obtenus des analyses multiniveaux à variable continue et à variable dichotomique ainsi que les résultats des corrélations intraclasse. Ces analyses multiniveaux permettent de considérer l'influence des variables significatives sur les niveaux de conflits interpersonnels et de harcèlement physique et sexuel dans les milieux de travail, tout en considérant l'ensemble des variables contrôles. En d'autres termes, ces analyses permettent d'analyser simultanément l'effet spécifique de chacune des cultures organisationnelles sur les niveaux de conflits interpersonnels et de harcèlement en considérant plusieurs autres variables contrôles. D'autant plus que les analyses considèrent les variations au niveau des travailleurs et les variations au niveau de l'établissement.

5.3.1-Conflit interpersonnel

Dans un premier temps, le modèle nul considère seulement la variable dépendante du conflit interpersonnel et, tel qu'indiqué dans le tableau 12, la moyenne générale des conflits est estimée à 8,596 sur une échelle de 24. Par conséquent, les conflits interpersonnels sont représentés au tiers de l'échelle de mesure. La variabilité est significative pour le niveau 1 des travailleurs ($\sigma^2_{\epsilon} = 5,706$, $p = 0,00$) et au niveau 2 de l'établissement ($\sigma^2_{\mu} = 0,588$, $p = 0,00$). Le test de rapport de vraisemblance a permis d'obtenir les valeurs de p pour la partie aléatoire. Plus particulièrement, la variance résiduelle du conflit interpersonnel est significative. À cet effet, l'annexe 5 démontre le calcul pour la corrélation intraclasse. La proportion de 9,34 % indique que 9,34 % de la variance se situe au niveau des 63 établissements.

Dans un second temps, le modèle complet, qui considère les variables indépendantes (à partir de l'équation 5 dans la section formulation), estime l'incidence des quatre types de culture organisationnelle sur les niveaux de conflits interpersonnels dans les établissements. Le tableau 12 présente les résultats obtenus lors de cette deuxième analyse. À l'instar du premier modèle, la variabilité est significative pour le niveau 1 des travailleurs ($\sigma^2_{\epsilon} = 4,537$, $p = 0,00$) et au niveau 2 de l'établissement ($\sigma^2_{\mu} = 0,150$, $p =$

0,00).

Les résultats obtenus démontrent que la moyenne des conflits interpersonnels descend à 8,231 dans ce nouveau modèle. D'autant plus qu'il suggère que la perception des cultures hiérarchiques et rationnelles n'influencent pas de manière significative le conflit. Par contre, la perception de la culture groupale influence négativement les conflits ($Y = -0,053$, $p < 0,01$) et la perception de la culture développementale influence positivement les conflits ($Y = 0,038$, $p < 0,05$) dans les milieux de travail. Autrement dit, la perception de la culture groupale est associée à un niveau plus bas de conflits et la perception de la culture développementale à un niveau plus élevé.

Du côté des caractéristiques personnelles, les variables du niveau d'éducation, de l'estime de soi et du revenu de ménage n'influencent pas le niveau du conflit. Alors que le fait d'être une femme ($Y = 0,254$, $p < 0,05$) et de travailler un nombre d'heures élevé ($Y = 0,022$, $p < 0,01$) est associé à des niveaux de conflits plus élevés. À l'inverse, une relation négative est associée à l'âge ($Y = -0,028$, $p < 0,01$). Par conséquent, les femmes, les jeunes personnes et celles travaillant un nombre d'heures élevées vivent davantage de conflits.

Alors que pour les caractéristiques de l'organisation, la taille de l'entreprise n'influence pas le niveau de conflit. Toutefois, la variable secteur ($Y = 0,377$, $p < 0,05$) et la variable du syndicalisme ($Y = 0,010$, $p < 0,01$) sont associées positivement aux conflits interpersonnels. Les entreprises du domaine tertiaire et les entreprises avec une proportion plus élevée de travailleurs syndiqués ont donc des niveaux de conflits plus élevés au sein de leur établissement.

En ce qui concerne les caractéristiques des conditions de l'organisation du travail, la variable de l'autorité décisionnelle n'est pas significative. Tandis que l'effort au travail ($Y = 0,122$, $p < 0,01$), l'insécurité d'emploi ($Y = 0,171$, $p < 0,01$) et l'injustice organisationnelle ($Y = 0,630$, $p < 0,01$) sont associés positivement aux conflits

interpersonnels. Ainsi, un effort, l'insécurité d'emploi et l'injustice organisationnelle élevés s'associent à des niveaux plus élevés de conflits dans les établissements. À l'inverse, le soutien des collègues ($Y = -0,150, p < 0,01$) et le soutien du supérieur ($Y = -0,051, p < 0,05$) sont associés négativement. Donc, un bon soutien des collègues et un bon soutien du supérieur s'associent à des niveaux de conflits interpersonnels plus bas dans les établissements.

Enfinement, la variance résiduelle du modèle complet est significative. Plus précisément, la variance du conflit au niveau de l'individu et au niveau de l'établissement est significative. À cet effet, le résultat de la corrélation intraclasse, calculée à l'annexe 5, est de 3,21 %. Cette proportion indique que 3,21 % de la variance se situe au niveau des 63 établissements. Toutefois, ce résultat démontre que la variation du conflit interpersonnel entre les établissements n'est pas élevée.

En comparant les deux modèles, les résultats démontrent que la variance qui se retrouve entre les établissements est diminuée lorsque la perception de la culture organisationnelle et les autres variables sont intégrées dans les analyses.

Enfin, il est possible de déterminer la proportion de la variation expliquée du conflit interpersonnel (R^2) à chaque niveau par le modèle en utilisant la méthode de Snijders et Bosker (1994). Pour ce faire, il faut réduire proportionnellement les carrés moyens des termes d'erreur associés à la prédiction de la perception de la culture organisationnelle calculée au niveau des travailleurs (niveau 1) avec la réduction proportionnelle des carrés moyens des termes d'erreur associés à la prédiction de la perception de la culture organisationnelle mesurée au niveau de l'établissement (niveau 2) (Marchand, 2007). En regard aux résultats de l'annexe 6, notre modèle complet explique à 26 % la variation entre les travailleurs et à 62 % la variation entre les établissements des niveaux de conflits interpersonnels.

**Tableau 12 – Résultats des analyses multiniveaux
pour la variable dépendante du conflit interpersonnel
Étude SALVEO (N = 1 942)**

Conflit interpersonnel	Modèle nul Coefficient	Modèle complet Coefficient
PARTIE FIXE		
Constance	8.596**	8.231**
Perception de la culture organisationnelle		
Culture groupale		-0.053**
Culture développementale		0.038*
Culture hiérarchique		-0.027
Culture rationnelle		0.014
Caractéristiques personnelles		
<i>Facteurs démographiques</i>		
Sexe (femme)		0.254*
Âge		-0.028**
Niveau d'éducation		0.004
<i>Trait de personnalité</i>		
Estime de soi		0.017
<i>Autres caractéristiques personnelles</i>		
Revenu de ménage		-0.029
Heures totales travaillées		0.022**
Caractéristiques du travail		
Secteur (tertiaire)		0.377*
Syndicalisation		0.010**
Taille de l'entreprise		-0.035
<i>Conditions de l'organisation du travail</i>		
Autorité décisionnelle		-0.019
Effort au travail		0.122**
Support des collègues		-0.150**
Support du supérieur		-0.051*
Insécurité d'emploi		0.171**
Injustice organisationnelle		0.630**
PARTIE ALÉATOIRE		
σ^2_{μ} (niveau de l'établissement)	0.588**	0.150**
σ^2_{ϵ} (niveau du travailleur)	5.706**	4.537**
X^2 (dl)	-	589.59** (19)
p_i	0,093	0,032
R^2_1	-	0,26
R^2_2	-	0,62
Note: * p<0.05; ** p<0.01		

5.3.2- Harcèlement physique et sexuel

Tout d'abord, le premier modèle considère seulement la variable dépendante du harcèlement physique et sexuel. Tel qu'indiqué dans le tableau 13, la variabilité est significative pour le niveau des établissements ($\sigma^2_{\mu} = 0,588$, $p = 0,00$). Le test de rapport de vraisemblance a permis d'obtenir les valeurs de p pour la partie aléatoire. Puis, la variance résiduelle du harcèlement physique et sexuel du modèle nul au niveau des établissements est significative. À cet effet, le calcul de l'annexe 5 démontre une corrélation intraclasse de 11,82 %. Par conséquent, 11,82 % des variations du harcèlement physique et sexuel se retrouvent entre les établissements.

Ensuite, le second modèle qui considère les variables indépendantes estime l'incidence des quatre types de culture organisationnelle sur les niveaux de conflits interpersonnels dans les établissements. Le tableau 13 présente les résultats obtenus lors de cette deuxième analyse. À l'instar du premier modèle, la variabilité est significative pour le niveau 2 de l'établissement ($\sigma^2_{\mu} = 0,21$, $p = 0,00$).

Toutefois, à la différence de la variable du conflit interpersonnel, le nombre de variables significatives n'est pas élevé. Aucune perception des cultures organisationnelles n'est significative tandis que du côté des caractéristiques personnelles, les variables du niveau d'éducation, de l'estime de soi, du revenu du ménage et des heures totales travaillées n'influencent pas le harcèlement physique et sexuel. En fait, seulement le sexe et l'âge sont significatifs. Le rapport de cote pour le genre féminin ($OR = 2,19$, $p < 0,01$) indique que les femmes sont 2,19 fois plus susceptibles de subir du harcèlement, alors que le rapport de cote de l'âge ($OR = 0,97$, $p < 0,05$) indique que les jeunes personnes vivent davantage de harcèlement physique ou sexuel. En fait, pour chaque élévation de niveau d'âge, la probabilité de vivre du harcèlement diminue de 2 %. Le résultat élevé du sexe démontre la problématique du harcèlement dont les femmes sont victimes.

Par ailleurs, aucune variable des caractéristiques générales de l'organisation n'est significative à l'exception de la variable syndicalisation (OR = 1,01, $p < 0,01$). Plus précisément, plus la proportion de travailleurs syndiqués augmente, plus les travailleurs sont susceptibles d'être l'objet de harcèlement physique ou sexuel.

Pour la catégorie des conditions de l'organisation du travail, les variables de l'autorité décisionnelle, du soutien des collègues, du soutien du supérieur et de l'insécurité d'emploi ne sont pas significatives. Par contre, les variables de l'effort au travail et de l'injustice organisationnelle sont significatives avec des rapports de cote significatifs (OR = 1,10, $p < 0,05$ pour l'effort au travail; OR = 1,50, $p < 0,05$ pour l'injustice organisationnelle).

Enfin, la variance résiduelle au niveau des établissements est significative. À cet effet, la corrélation intraclasse de cette analyse multiniveau est de 6 % selon le calcul de l'annexe 5. Par conséquent, 6 % des variations du harcèlement physique et sexuel se retrouvent entre les établissements. L'ajout de la variable indépendante de la culture organisationnelle et des variables contrôles dans le second modèle a diminué de près de la moitié la variation entre les établissements, passant de 11,82 % à 6 %.

Enfin, il est possible de déterminer la proportion de la variation expliquée du harcèlement physique et sexuel au niveau de l'établissement (R^2_2) par l'équation $R^2_2 = \frac{p_{\text{modèle nul}} - p_{\text{modèle complet}}}{p_{\text{modèle complet}}}$. Selon le résultat de l'annexe 6, le modèle complet explique 16,7 % de la variation du harcèlement physique et sexuel se fait au niveau des établissements.

**Tableau 13– Résultats des analyses multiniveaux
pour la variable dépendante du harcèlement physique et sexuel
Étude SALVEO (N = 1 942)**

	Modèle nul	Modèle complet	Modèle complet
Harcèlement physique et sexuel		Rapport de cote	[95 % intervalle de confiance]
PARTIE FIXE			
Perception de la culture organisationnelle			
Culture groupale		1.02	0.96-1.08
Culture développementale		1.02	0.95-1.11
Culture hiérarchique		0.99	0.92-1.05
Culture rationnelle		0.96	0.90-1.02
Caractéristiques personnelles			
<i>Facteurs sociodémographiques</i>			
Sexe (femme)		2.19**	1.34-3.57
Âge		0.97*	0.95-0.99
Niveau éducation		0.95	0.85-1.06
<i>Autres caractéristiques personnelles</i>			
Revenu du ménage		1.01	0.94-1.09
Heures totales travaillées		0.10	0.97-1.02
Caractéristiques du travail			
Secteur (tertiaire)		0.92	0.52-1.64
Syndicalisation		1.01**	1.00-1.02
Taille de l'entreprise		1.09	0.74-1.60
Conditions de l'organisation du travail			
Autorité décisionnelle		0.94	0.83-1.06
Effort au travail		1.10*	1.02-1.19
Soutien des collègues		0.92	0.82-1.03
Soutien du supérieur		1.05	0.95-1.16
Insécurité d'emploi		1.13	0.94-1.35
Injustice organisationnelle		1.50*	1.09-2.08
PARTIE ALÉATOIRE			
σ^2_{μ} (niveau de l'établissement)	0.441**	0.21*	
X^2	-	53.99**	
(dl)		(19)	
R^2_2	-	-	0,167
p_i	0,118	0,060	-
Note: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$			

Chapitre 6 : Discussion

Dans ce chapitre, les résultats des analyses sont discutés en présentant une synthèse de la démarche scientifique, en évaluant les hypothèses de recherche, l'état des forces et des faiblesses de l'étude ainsi qu'en suggérant des recherches futures sur la problématique.

6.1 – Synthèse de la démarche scientifique

L'objectif de cette recherche visait à déterminer l'association entre les quatre types de culture organisationnelle de Cameron et Quinn (1999) et la violence au travail. Plusieurs variables, tant au niveau des caractéristiques personnelles des individus que des caractéristiques de l'organisation, ont été contrôlées dans le modèle d'analyse. D'autant plus que les analyses multiniveaux ont permis de considérer la variation du conflit interpersonnel et de harcèlement entre les différents établissements de l'étude.

La revue de littérature a révélé les principaux facteurs déterminants dans l'émergence et la prolifération de la violence au travail. Il a donc été possible de diviser les différents éléments contribuant à la violence au travail en catégories, soient les caractéristiques personnelles, les caractéristiques du travail et les caractéristiques de l'établissement. Du côté de la perception de la culture organisationnelle, aucune étude, à notre connaissance, ne s'est intéressée particulièrement à la typologie des cultures de Cameron et Quinn (1999). En fait, les recherches n'ont pas porté sur la perception des cultures globales de l'entreprise, mais seulement sur certains traits spécifiques de la perception des cultures. Plus précisément, ces recherches soutiennent que le niveau de violence est plus élevé dans la perception des cultures organisationnelles tolérant et acceptant le harcèlement afin d'augmenter leur performance (Brodsky, 1976; Einarsen, Hoel, Zapf et Cooper, 2011; Einarsen, Hoel, Zapf et Cooper, 2005; Aquino et Lamertz, 2004; Neuman et Baron, 1998; Dejourn, 1998; Baillien, Neyens et De Witte, 2008; Bowie, 2010; Fitzgerald, Hulin et Drasgow, 1995; Keyton, Ferguson et Rhodes, 2001; Cortina et Wasti, 2005).

Pour la réalisation de ce mémoire, les données secondaires provenaient de l'Étude SALVEO, réalisée par l'Équipe de recherche sur le travail et la santé mentale (ERTSM). L'échantillon comportait un total de 1 942 travailleurs répartis dans 63 établissements.

Des analyses multiniveaux ont permis de mieux saisir l'association entre la perception des cultures organisationnelles de type groupal, hiérarchique, développemental et rationnel de l'approche de Cameron et Quinn (1999) et la violence au travail.

6.2 – Évaluation des hypothèses

Chacune des quatre hypothèses reposait sur la perception d'un type de culture organisationnelle de Cameron et Quinn (1999) et de son association avec la violence au travail. Plus précisément, les hypothèses consistaient à établir la relation entre la perception de la culture groupale, développementale, hiérarchique et rationnelle et le niveau de violence dans les établissements. Dans cette section, les résultats sont discutés en fonction des quatre hypothèses qui découlaient de notre revue de littérature. Nous discuterons dans un premier temps des variations entre les établissements et ensuite des hypothèses confirmées, des hypothèses infirmées et des variables contrôles significatives.

A) Variations entre les établissements

Les résultats obtenus en égard aux corrélations intraclasses des modèles complets soutiennent que les établissements expliquent seulement une petite partie des niveaux des conflits interpersonnels et du harcèlement physique et sexuel. Dans cette lignée, 3,21 % de l'explication des conflits interpersonnels et 6 % de l'explication du harcèlement physique et sexuel se retrouvent entre les établissements. Par conséquent, ces résultats indiquent une influence relativement faible des différences entre les établissements sur la violence au travail. Les principaux facteurs associés aux conflits et au harcèlement se situent au niveau individuel et de la perception que l'individu se fait de sa culture organisationnelle.

B) Les hypothèses confirmées

Dans un premier temps, il a été suggéré que la perception de la culture groupale était associée négativement à la violence au travail. Le coefficient négatif et significatif des résultats des analyses multiniveaux a confirmé cette association en ce qui a trait aux conflits interpersonnels au sein des établissements de l'Étude SALVEO. Ce résultat va

dans le même sens que la revue de la littérature qui associait plusieurs caractéristiques de la perception de la culture groupale à des plus bas niveaux de conflits interpersonnels.

Plus précisément, la littérature indiquait que la confiance et la coopération associées à la culture groupale agissent comme effet protecteur sur la sanction de groupe du travail d'équipe (Salin, 2003; Neuman et Baron, 1998). En fait, les facteurs déterminants dans l'explication du niveau plus bas de conflits est le niveau de soutien de la part du superviseur et des collègues (Marks, Mathieu et Zaccaro, 2001; Zapf, Knorz et Kulla, 1996; Quine, 2001; O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996; Leymann, 1996; Vartia, 1996). Également, les éléments du climat de justice organisationnelle de la culture groupale diminuent les conflits au travail (Greenberg et Barling, 1999; Hershcovis et al., 2007; Andersson et Pearson, 1999). Puis, le bon climat de communication (Vartia, 1996) et le climat peu axé sur la compétition (Hershcovis et al., 2007; Salin, 2003; Vartia, 1996) diminuent aussi la prolifération des conflits interpersonnels. Enfin, les objectifs organisationnels axés sur les travailleurs (Baillien, Neyens et De Witte, 2011) ainsi que la forte participation des travailleurs (Notelaers, Baillien, De Witte, Einarsen et Vermunt, 2012; Vartia, 1996; Einarsen, Raknes et Matthiesen, 1994) expliquent aussi une diminution des conflits interpersonnels.

Dans un deuxième temps, la relation positive et significative entre la perception de la culture développementale et les conflits interpersonnels vient confirmer notre deuxième hypothèse à l'égard de la perception de la culture développementale. Selon la recension de la littérature, l'insécurité d'emploi reliée au changement organisationnel présent dans la culture développementale explique le plus haut niveau de conflits interpersonnels (Baillien, Neyens et De Witte, 2011; Baillien et De Witte, 2009; Baillien, Neyens et De Witte, 2008; Stogstad, Matthiesen et Einarsen, 2007). Également, les conflits de rôle, résultant de la flexibilité, sont associés à plus de conflits (Dextras-Gauthier, Marchand et Haines, 2012; Vartia, 1996; Einarsen, Raknes et Matthiesen, 1994). Les résultats qui soutiennent la deuxième hypothèse vont donc dans le même sens que notre revue de littérature.

C) Les hypothèses infirmées

Les résultats obtenus sur les conflits interpersonnels n'indiquent aucune association significative pour la perception des cultures hiérarchiques et rationnelles. Ce résultat va à l'encontre de nos hypothèses de recherche qui supposaient que l'accent sur le contrôle de les perceptions des cultures hiérarchiques et rationnelles étaient associées à des niveaux plus élevés de violence. Les définitions de la violence référaient souvent à un objectif de contrôle et de maîtrise des travailleurs. D'autant plus qu'aucun résultat n'était significatif entre la perception des quatre cultures organisationnelles de Cameron et Quinn (1999) et le harcèlement physique et sexuel au travail.

Les analyses multiniveaux ne permettent donc pas de confirmer ces hypothèses. L'absence de résultats statistiquement significatifs peut être possiblement expliquée par des effets de médiation de certaines variables contrôles. Autrement dit, certains éléments de notre modèle conceptuel pourraient agir indirectement entre le niveau de conflit et de harcèlement et la perception de la culture organisationnelle. La matrice de corrélation du tableau 11 illustre la relation entre ces variables et la perception des cultures organisationnelles.

Plus particulièrement, les travailleurs qui se percevaient davantage dans une perception de culture hiérarchique avaient des niveaux moins élevés d'effort au travail, d'insécurité d'emploi et d'injustice organisationnelle, alors que les niveaux de soutien des collègues et du supérieur étaient plus élevés. Nos résultats ont démontré que l'effort au travail, l'insécurité d'emploi et l'injustice organisationnelle étaient associés à des niveaux plus hauts de violence au travail, alors que le soutien de la supervision et des collègues se reliaient à des niveaux plus faibles de conflits interpersonnels. Par conséquent, la perception de la culture hiérarchique pourrait influencer indirectement le niveau de conflit et de harcèlement.

Dans la même lignée, les travailleurs qui se percevaient dans la culture rationnelle étaient plus âgés, moins syndiqués et davantage de sexe masculin. Également, leur revenu était

plus élevé et ils caractérisaient leur établissement par de hauts niveaux de soutien, par plus de sécurité d'emploi et par de la justice organisationnelle. Nos résultats ont révélé que ces éléments étaient associés négativement à la violence au travail, et la perception de la culture rationnelle pourrait donc aussi agir indirectement sur le problème de la violence au travail.

D) Les variables contrôles significatives

Les analyses multiniveaux ont permis d'identifier certaines variables contrôles significativement reliées au conflit interpersonnel et au harcèlement physique et sexuel.

En ce qui concerne les caractéristiques personnelles, le genre s'est révélé positivement associé avec le conflit interpersonnel et le harcèlement physique et sexuel. Plus précisément, les femmes rapportent un niveau de conflits interpersonnels plus élevé que les hommes, et du côté du harcèlement, les femmes seraient 2,19 fois plus susceptibles de subir du harcèlement que les hommes. Bien que certaines études aient infirmé les liens entre la violence et le genre (Leymann, 1996; Vartia, 1996; Spratlen, 1995 et Einarsen, Raknes et Matthiesen, 1994), d'autres études confirment que les femmes sont plus à risque de vivre de la violence au travail (EQCOTESST, 2011; Leclerc, Le Blond et Roussin, 2000).

Les résultats ont également suggéré que les personnes plus jeunes vivaient davantage de conflits interpersonnels et de harcèlement physique et sexuel. Le plus faible pouvoir formel et informel les rendait plus vulnérables à la violence. Le pouvoir formel est lié à la structure hiérarchique et il réfère à la possibilité et à la légitimité d'imposer des sanctions et des récompenses. Autrement dit, il s'agit des lignes d'autorité octroyées par sa fonction dans l'organisation. Le pouvoir informel réfère aux ressources des travailleurs et à leur capacité d'influence et de diriger les autres travailleurs (Peiró et Meliá, 2003). Toutefois, la revue de littérature n'était pas unanime à l'égard de l'influence de l'âge. Bien que des études vont dans le même sens que nos résultats (Hirigoyen, 2001; Jauvin, Dompierre et Vézina, 1999), d'autres études affirment que ce sont les travailleurs âgés qui vivent

davantage de harcèlement (Notelaers, Vermunt, Baillien, Einarsen et De Witte, 2010, Arousseau, 1996). Toutefois, les études ne sont pas comparables, compte tenu qu'il s'agit davantage d'études qualitatives sur l'explication de la violence dans les milieux de travail. À l'exception de l'étude quantitative de Notelaers, Vermunt, Baillien, Einarsen et De Witte (2010) qui, à l'inverse, suggère que les travailleurs de moins de 25 ans faisaient partie des groupes les moins à risque. Enfin, du côté du revenu de ménage, les travailleurs à faible revenu ont également été associés à un niveau plus élevé de conflits interpersonnels. L'enquête EQCOTESST (2011) a également confirmé le même résultat.

En rapport aux caractéristiques du travail, la littérature suggérait qu'un nombre élevé d'heures travaillées était associé à un niveau plus élevé de violence au travail (Harvey et Keashly, 2003). Nos résultats soutiennent cette observation, car un nombre d'heures plus élevées s'associe aux conflits interpersonnels. Il peut être suggéré que les travailleurs présents de nombreuses heures au travail risquent de montrer un niveau plus élevé de la violence. En ce qui concerne le secteur économique (secondaire/tertiaire), nos résultats sont significatifs uniquement pour les conflits interpersonnels. Le secteur tertiaire est associé à davantage de conflits interpersonnels. L'enquête EQCOTESST (2011) va dans le même sens. Puis, des niveaux plus élevés de conflits interpersonnels et de harcèlement physique et sexuel sont associés à la syndicalisation. La syndicalisation entraînerait une collaboration plus longue entre la victime et le harceleur (EQCOTESST, 2011; Hirigoyen, 2001; Debout et Larose, 2003). Ceci pourrait suggérer que lorsque des situations de violence sont présentes dans les entreprises non syndiquées, les employeurs pourraient plus facilement prendre congé des travailleurs victimes ou des travailleurs harceleurs de leur organisation.

Par ailleurs, nos résultats sont positifs pour l'effort au travail dans les cas de conflits interpersonnels et de harcèlement physique et sexuel. À cet effet, plusieurs chercheurs rapportent les mêmes résultats (Vartia, 1996; Einarsen, Raknes et Matthiesen, 1994; Notelaers, Baillien, De Witte, Einarsen et Vermunt, 2012). Il peut être suggéré que la charge plus élevée de travail augmente la pression et le stress sur les travailleurs,

favorisant alors l'émergence de conflit ou de harcèlement au travail. Les analyses multiniveaux ont également démontré qu'un faible soutien des collègues est associé à davantage de conflits interpersonnels, ce qui est compatible avec la revue de littérature qui rapporte que le soutien des collègues agit comme effet de protection dans les situations de violence (Quine, 2001; O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996; Zapf, Knorz et Kulla, 1996; Vartia, 1996; Leymann, 1996). Par ailleurs, le même résultat est significatif pour le soutien du supérieur. Le facteur de risque du manque de soutien du supérieur a également été confirmé dans la littérature (O-Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996; Zapf, Knorz et Kulla, 1996; Hirigoyen, 2001).

Enfin, la littérature indique également que l'insécurité d'emploi est associée positivement aux conflits interpersonnels au travail. Des auteurs ont confirmé les mêmes effets (Greenglass et Burke, 2000; EQCOTESST, 2011; Baron et Neuman, 1996; Baillien et De Witte, 2009; Greenberg et Barling, 1999). Selon la revue de la littérature, les travailleurs ne sont pas portés à se défendre et toléreront plus facilement d'être harcelés s'ils craignent de perdre leur emploi. D'autant plus que la peur de perdre son emploi augmente le stress et diminue le sentiment des travailleurs de se sentir en contrôle. La violence peut alors être expliquée par une tentative de reprendre le contrôle. Les mêmes résultats ont été confirmés pour la justice organisationnelle. Les analyses multiniveaux révèlent que l'injustice organisationnelle est associée à davantage de conflits interpersonnels et de harcèlement physique et sexuel. Dans cette lignée, de nombreuses recherches ont confirmé l'association entre l'injustice organisationnelle et la violence au travail (Weide et Abbott, 1994; Neuman et Baron, 1998; Hershcovis et al., 2007; Skarlicki et Folger, 1997; Greenberg et Barling, 1999; Andersson et Pearson, 1999, Keyton, Ferguson et Rhodes, 2001). Les travailleurs qui perçoivent de l'injustice organisationnelle peuvent restaurer la justice en adoptant un comportement violent contre l'organisation ou contre les superviseurs.

En résumé, les hypothèses n'ont pas pu être confirmées de manière complète, à l'exception de la perception de la culture groupale qui est associée négativement aux

conflits interpersonnels et de la perception de la culture développementale qui est associée positivement aux conflits interpersonnels. Toutefois, la perception des travailleurs est influencée par leurs valeurs et leurs caractéristiques personnelles. De plus, si la culture organisationnelle n'est pas clairement explicitée, les travailleurs peuvent percevoir les caractéristiques de plusieurs types de culture organisationnelle. À titre indicatif, la matrice de corrélation indique que la culture hiérarchique est associée significativement à la culture groupale avec un coefficient positif de 0,60.

Également, les résultats des variables contrôles ont démontré qu'il est important d'intervenir au niveau organisationnel sans nécessairement mettre l'accent sur les caractéristiques personnelles et les caractéristiques générales de l'organisation (taille de l'entreprise, syndicalisation, secteur). En fait, les conditions du travail de la personne (autorité décisionnelle, effort au travail, soutien des collègues, soutien du supérieur, insécurité d'emploi et injustice organisationnelle) semblent contribuer de manière plus importante à la problématique de la violence au travail.

6.3 – Forces et limites

Cette présente section présentera, dans un premier temps, les forces de l'étude qui seront suivies des limites dans un second temps.

A) Les forces

La méthodologie du questionnaire de l'Étude SALVEO fait preuve d'une grande rigueur scientifique. Les échelles de mesure utilisées ont été confirmées dans la littérature et les alphas de Cronbach se situent à un niveau élevé pour la plupart des échelles. La validité interne est donc élevée et les indicateurs mesurent bien les concepts étudiés. D'autant plus que les analyses multiniveaux permettent de considérer la variation entre les différents établissements de l'étude.

Également, les études qui se sont intéressées à l'association entre la perception de la culture organisationnelle et la violence au travail ne considéraient pas la perception de la

culture globalement. Cette recherche a permis d'amener un apport scientifique en démontrant spécifiquement que les perceptions de certaines cultures globales de l'organisation sont associées à des niveaux plus élevés ou plus bas de violence au travail. En ce sens, les résultats ont démontré que les perceptions de la culture groupale était associée négativement aux conflits interpersonnels au travail. À l'inverse, la perception de la culture développementale était associée positivement aux conflits interpersonnels dans les établissements. Par conséquent, l'utilisation du modèle de Cameron et Quinn (1999) est une force dans le cadre de cette étude.

Enfin, les nombreuses sections de l'Étude SALVEO ont permis d'intégrer un nombre non négligeable de variables contrôles au modèle conceptuel. L'intégration de plusieurs variables contrôles permet ainsi d'augmenter le niveau d'ajustement des associations entre la perception de la culture organisationnelle et la violence au travail.

B) Les limites

Du côté des faiblesses de l'étude, les données de cette recherche sont de type transversal. Il n'est donc pas possible d'établir les relations de causalité entre les variables à l'étude. Dès lors, les travailleurs peuvent décrire la perception de leur culture organisationnelle en fonction de s'ils ont déjà vécu ou pas une situation de violence dans le passé.

Également, le modèle d'analyse n'est pas complet. Bien qu'il contrôle plusieurs variables qui sont susceptibles d'influencer les associations entre la perception de la culture organisationnelle et la violence au travail, d'autres facteurs doivent également être considérés. En fait, la perception que les travailleurs se font de leur culture organisationnelle varie en fonction du temps par rapport à l'expérience des individus dans l'établissement. Il est donc important de considérer la variable ancienneté. Les travailleurs anciens, qui ont été témoin des problèmes organisationnels et des réactions des dirigeants, auront une perception différente de leur organisation, à la différence des nouveaux travailleurs qui ne possèdent pas toutes ces informations. D'autant plus que la perception de la culture organisationnelle peut varier en fonction des changements au sein

de la direction et de l'orientation des objectifs organisationnels. Une augmentation de la compétition à l'externe peut aussi expliquer un changement de la perception de la culture organisationnelle.

Enfin, au niveau des caractéristiques personnelles, il est important d'intégrer les variables relatives à l'ethnicité, à l'origine ethnique et aux traits de personnalité des agresseurs dans les futures recherches. Comme indiqué dans la revue de la littérature, ces variables peuvent influencer la violence au travail et leur absence peut limiter les conclusions.

Dans cette lignée, le questionnaire de l'Étude SALVEO était destiné à la problématique de la santé mentale au travail et non à la violence au travail. Seulement huit items abordaient le sujet de la violence. Plus précisément, un seul item traitait de la violence physique et un item traitait de la violence sexuelle. L'ajout d'autres indicateurs sur la violence aurait été pertinent dans notre modèle d'analyse afin d'augmenter la validité de l'échelle de la violence.

Enfin, les perceptions des quatre types de culture organisationnelle sont corrélées, ce qui implique que certains effets de la culture ont peut-être été sous-estimés. De plus, la proportion de travailleurs rapportant du harcèlement physique et/ou sexuel est faible, ce qui diminue les chances d'arriver à des relations significatives pour les perceptions de la culture organisationnelle.

6.4 – Recherches futures

Les résultats obtenus sur les associations entre la violence au travail et la perception des quatre types de culture organisationnelle de Cameron et Quinn (1999) sont un premier effort pour déterminer la contribution de la perception de la culture organisationnelle sur la violence au travail. Il est donc important que d'autres recherches dans d'autres milieux de travail avec d'autres facteurs individuels et organisationnels utilisent la perception des cultures groupales, développementales, hiérarchiques et rationnelles pour étudier les niveaux de violence dans les organisations afin de mieux comprendre comment la culture

organisationnelle en vient à produire ou à réduire ce problème de la violence au travail.

Également, dans les recherches futures, il serait important de considérer les valeurs nationales d'un pays à l'autre, compte tenu que la perception de vivre un conflit interpersonnel ou du harcèlement pourrait varier en fonction des normes nationales (Mikkelsen et Einarsen, 2001). Autrement dit, certains comportements peuvent être tolérés dans certains pays, alors que dans d'autres nations, ces mêmes comportements seront perçus comme inacceptables et violents. À cet effet, les législations qui sanctionnent certains comportements, telles les lois sur le harcèlement psychologique, démontrent déjà que ces comportements ne sont pas acceptés dans certains pays. D'autant plus qu'un changement important dans l'environnement économique, telle une augmentation de la compétition, pourrait expliquer une plus grande tolérance à certains comportements qui auparavant n'auraient pas été acceptés.

D'autres études doivent aussi utiliser les équipes de travail ou les différents départements pour associer la perception de la culture organisationnelle à la violence. En fait, la violence survient entre les travailleurs qui sont en interactions. Les notions de la perception de la culture organisationnelle, de proximité, de normes, de valeurs, de fréquence et de durée sont importantes dans l'étude de la violence. L'ajout du niveau des équipes de travail permettra aussi de distinguer la perception des différentes cultures organisationnelles en fonction des différentes équipes de travail.

Aussi, davantage de recherches doivent être effectuées sur la séparation entre les agressions contre les superviseurs, les subordonnés et les collègues. À cet effet, peu d'études ont été faites sur les agressions envers les supérieurs. Il serait également pertinent de trouver une approche pour étudier le groupe des harceleurs afin de comprendre les raisons de leurs comportements violents et de mieux comprendre leur définition de la violence. Sans oublier que des études doivent s'intéresser aux effets de la violence sur les collègues de travail témoins des conflits et du harcèlement dans les organisations. Puis, d'autres recherches doivent se concentrer sur les conséquences de la

violence sur les victimes, tout particulièrement au niveau de la santé des individus qui sont affectés par la violence au travail.

Par ailleurs, pour donner suite à la présente recherche, les chercheurs doivent poursuivre l'étude de la relation entre la perception de la culture organisationnelle et la violence au travail. Les résultats ont démontré que les niveaux de violence étaient différents en fonction de la perception de certaines cultures organisationnelles globales des entreprises. Plus particulièrement, l'approche de Cameron et Quinn (1999) a permis de démontrer que la perception de la culture groupale était associée négativement aux conflits interpersonnels et la perception de la culture développementale était associée positivement aux conflits interpersonnels.

Étant donné l'influence significative de la culture organisationnelle sur les niveaux de violence au travail, il serait intéressant que des chercheurs s'intéressent à la transformation de la culture organisationnelle dans les organisations. Des études sur la gestion du changement devraient étudier l'évaluation du changement ainsi que l'identification des conséquences sur l'organisation et les travailleurs d'un changement de culture organisationnelle. Les différentes pratiques organisationnelles, telles que l'implantation d'une politique et les formations, n'amènent pas toujours les résultats escomptés pour diminuer la violence au travail. Encore près de 20 % des travailleurs ont été affectés par cette problématique lors de la dernière année (EQCOTESST, 2011). Par conséquent, le changement de culture organisationnelle vers une culture groupale pourrait aider à diminuer la violence dans les milieux de travail.

Puis, les recherches futures doivent s'intéresser aux sous-cultures. L'effet de la culture globale pourrait changer si la ou les sous-cultures dans l'organisation sont importantes, car les comportements des travailleurs qui adhèrent à la sous-culture seront différents du groupe majoritaire. En fait, la culture organisationnelle permet de diriger les comportements des travailleurs par les politiques et les pratiques organisationnelles qui découlent des valeurs de l'entreprise. Alors que les définitions de la violence du chapitre

I ont souvent expliqué la violence par un objectif de contrôle et de soumission. Par conséquent, les situations de violence seront moins présentes si les travailleurs adhèrent aux valeurs prônées au sein de leur organisation. Les dirigeants et les collègues n'auront pas à sanctionner ou pressionner les nouveaux travailleurs afin qu'ils changent leurs comportements contraires aux normes et valeurs privilégiées. En d'autres termes, les dirigeants n'auront pas besoin d'exercer une forme de pression sur les travailleurs afin de guider leurs comportements s'ils sont déjà favorables aux valeurs de leur organisation. Dans cette lignée, les travailleurs adhérant à la sous-culture et ayant des valeurs organisationnelles pourraient vivre davantage de violence au travail. De là l'importance de bien étudier les sous-cultures.

Puis, il est important de s'intéresser également aux effets indirects de la culture organisationnelle, tout particulièrement au niveau des conditions de l'organisation du travail. L'étude des effets indirects de la culture organisationnelle pouvant cheminer à travers les conditions de l'organisation du travail pourrait permettre de mieux comprendre le rôle particulier de la culture organisationnelle, et de mieux comprendre comment ces effets en viennent à favoriser le développement de conditions de travail agissant comme des facteurs de risque ou de protection sur la violence en milieu de travail. Les recherches futures devront donc considérer l'effet médiateur des conditions de l'organisation du travail afin de bien saisir toutes les associations possibles entre les cultures organisationnelles de Cameron et Quinn (1999) et la violence au travail.

Enfin, sans diminuer le facteur primordial de la culture organisationnelle et des conditions de l'organisation du travail, les recherches ultérieures doivent également mettre l'accent sur les variables du genre, de l'âge et du syndicalisme qui se sont démarquées tout particulièrement dans leur influence sur la violence au travail.

6.5 – Retombées pour les entreprises

Ce mémoire de maîtrise a permis de mieux cerner la problématique de la violence au travail. Une description détaillée de la violence permet de mieux comprendre cette problématique et les conséquences désastreuses de la violence pour les organisations. Les résultats ont démontré l'importance pour les dirigeants de tenir compte de la culture organisationnelle comme élément déterminant dans les niveaux de violence au sein de leur entreprise.

Dans cette lignée, les programmes de prévention pourront tenir compte du type de culture organisationnelle à privilégier dans les organisations. Il est maintenant possible d'identifier les facteurs prédisposant à la violence dans les établissements avec la culture organisationnelle. Tout particulièrement, étant donné que la culture groupale s'est démarquée pour les niveaux plus bas de violence, les dirigeants pourront favoriser les caractéristiques de ce type de culture. Pour ce faire, il est possible d'utiliser le modèle de Cameron et Quinn (1999) avec l'échelle de Marchand, Haines et Dextras-Gauthier (2013) pour déterminer dans quel type de culture organisationnelle se retrouve leur organisation.

Conclusion

Ce mémoire de maîtrise avait l'objectif général de déterminer comment les perceptions des cultures organisationnelles de type groupal, développemental, hiérarchique et rationnel du modèle de Cameron et Quinn (1999) s'associent à la violence au travail. En effectuant la revue de la littérature, aucune étude, à notre connaissance, ne s'intéressait aux cultures globales des entreprises, mais seulement à certaines caractéristiques spécifiques des cultures organisationnelles.

Les résultats de cette recherche ont permis de soutenir que des cultures globales, telles que perçues par les travailleurs, étaient associées négativement aux conflits interpersonnels dans les établissements. Plus précisément, la perception de la culture groupale est associée à des niveaux plus bas de conflits interpersonnels et la perception de la culture développementale à des niveaux plus élevés. Cependant, le sexe, l'âge, la syndicalisation et les conditions de l'organisation du travail semblent prédominer dans la contribution des conflits et du harcèlement au sein des établissements.

Les résultats soutiennent que les faits d'être une femme, d'être jeune, d'être syndiqué et de travailler dans le secteur tertiaire sont associés à des niveaux plus élevés de conflits interpersonnels. De même que l'effort au travail, l'insécurité d'emploi, l'injustice organisationnelle, le manque de soutien des collègues et du supérieur contribuent également à la prolifération de la violence dans les milieux de travail. Du côté du harcèlement physique et sexuel, le fait d'être une femme, d'être jeune, d'être syndiqué, de fournir un effort et l'injustice organisationnelle sont des facteurs prédisposant à des niveaux plus élevés de harcèlement pour les entreprises.

En somme, cette recherche a permis de soutenir l'influence de la perception de la culture organisationnelle sur les niveaux de violence au travail. Il est maintenant possible de considérer la culture organisationnelle globalement pour analyser les niveaux de conflits interpersonnels et de harcèlement physique et sexuel. Tout particulièrement, la perception de la culture groupale se démarque pour ces niveaux plus bas de violence. Bien que les

résultats ne soient pas significatifs pour la perception de tous les types de culture organisationnelle, les entreprises qui adoptent des caractéristiques principales de la culture groupale, telles que le soutien social, la justice organisationnelle et la participation aux décisions, sont associées à des niveaux plus bas de violence au travail. Parallèlement, les coûts directs et indirects des conséquences de la violence pour ces entreprises pourraient donc diminuer.

En vue de recherches ultérieures, les résultats suggèrent l'intérêt de s'intéresser tout particulièrement à la culture organisationnelle globale des entreprises, à la différence de genre entre les hommes et les femmes, à l'âge des travailleurs, à la syndicalisation et aux conditions de l'organisation du travail. La problématique de la violence au travail est complexe et afin d'éclaircir la compréhension et l'explication de ce phénomène, il est important d'analyser simultanément plus de facteurs. Les résultats de cette recherche ont, tout du moins, permis de démontrer que la perception de la culture groupale et la perception de la culture développementale s'associent aux conflits interpersonnels en milieu de travail. Les prochaines recherches ne doivent donc pas oublier l'importance de la culture organisationnelle dans l'étude de la violence au travail.

Bibliographie

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.

Aggarwal, A. (1992). *Sexual harassment : A guide for understanding and prevention*. Toronto: Butterworths.

Albrow, M. (1980). The dialectic of science and values in the study of organizations. In G. Salaman K. Thompson (Eds.), *Control and ideology in organizations* (pp. 278-296). Cambridge, MA: MIT Press.

Allen, V. L., & Greenberger, D.B. Destruction and perceived control. In A. Baum & J. Singer (Eds.), *Advances in environmental psychology, Vol. II*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1980.

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471.
doi: 10.5465/AMR.1999.2202131

Angel, P., Amar, P., Gava, M-J., Vaudolon, B. (2010). *Mieux vivre en entreprise : stress, épuisement professionnel, harcèlement-une réponse innovante : les programmes d'aide aux salariés*. Paris : Dunod.

Aquino, K., & Bradfield, M. (2000). Perceived victimization in the workplace: The role of situational factors and victim characteristics. *Organization Science*, 11(5), 525-537.
doi: 10.1287/orsc.11.5.525.15205

Aquino, K., Grover, S. L., Bradfield, M., & Allen, D. G. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of management journal*, 42(3), 260-272.

Aquino, K., & Lamertz, K. (2004). A Relational Model of Workplace Victimization: Social Roles and Patterns of Victimization in Dyadic Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1023-1034. doi: 10.1037/0021-9010.89.6.1023

Aubé, C., Rousseau, V., Mama, C., & Morin, E. M. (2009). Counterproductive behaviors and psychological well-being: The moderating effect of task interdependence. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 351-361. doi : 10.1007/s10869-009-9113-5

Aurousseau, C. (1999). *Les ancrages organisationnels* (Thèse de doctorat), UQAM, Montréal.

Aurousseau, C.(1996). *Les professionnels et professionnelles aux prises avec la violence organisationnelle*. Montréal, Comité conjoint UQAM-CSN-FTQ : Fédération des professionnels et professionnelles salariés et des cadres du Québec.

Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. *International journal of organizational analysis*, 11(4), 283-301. doi: 10.1108/eb028976

Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2008). Organizational, team related and job related risk factors for workplace bullying, violence and sexual harassment in the workplace: A qualitative study. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), 132-146. doi: 123456789/213912

Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Why is organizational change related to workplace bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 30(3), 348-371. doi: 10.1177/0143831X09336557

Baillien, E., Notelaers, G., De Witte, H., & Matthiesen, S. B. (2011). The relationship between the work unit's conflict management styles and bullying at work: Moderation by conflict frequency. *Economic and Industrial Democracy*, 32(3), 401-419. doi: 10.1177/0143831X10377929

Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2011). Organizational correlates of workplace bullying in small-and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 29(6), 610-625. doi: 10.1177/0266242610375774

Bandura, A. (1973). *Aggression: A social learning analysis*. Oxford, England: Prentice-Hall.

Barling, J., Dupré, K. E., & Kelloway, E. K. (2009). Predicting workplace aggression and violence. *Annual review of psychology*, 60, 671-692.

Baron, R. A., & J. Greenberg (1990). *Behavior in organizations : understanding and managing the human side of work*. Boston; Toronto: Allyn and Bacon.

Baron, R. A. (1990). Conflict in organizations. *Psychology in organizations: Integrating science and practice*, 197-216.

Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive behavior*, 22(3), 161-173. doi: 10.1002/(SICI)1098-2337(1996)22:3<161::AID-AB1>3.0.CO;2-Q

Becker, H. S. (1963). *Outsiders: studies in the sociology of deviance*. New-York: Free Press.

Bennett, N., Martin, C. L., Bies, R. J., & Brockner, J. (1995). Coping with a layoff: A longitudinal study of victims. *Journal of Management*, 21(6), 1025-1040. doi: 10.1177/014920639502100601

Bertrand, Y. (1991). *Culture organisationnelle*. Presses de l'Université du Québec. Montmagny : Édition Masquis Ltée.

Bourgault, J. (2006). *Le harcèlement psychologique au travail : les nouvelles dispositions de la Loi sur les normes du travail et leur intégration, dans le régime légal préexistant*. Montréal: Wilson et Lafleur Ltée.

Boyd, N. (1995). Violence in the workplace in British Columbia: A preliminary investigation. *Canadian Journal of Criminology*, 37, 491-519.

Bowie, V. (2010). An emerging awareness of the role organizational culture and management style can play in triggering workplace violence. *Workplace Violence in the Mental and General Healthcare Setting*, 43-58.

Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2012). Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 15, 280-299. doi: 10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x

Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books.

Brunet, L., Savoie, A., Courcy, F., & Savard, M-F. (2004). La victimisation et ses effets. In F. Courcy, A. Savoie & L. Brunet (Eds.), *Violences au travail*, (pp. 49-61). Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

Bruxelles, Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail. (2002). La protection contre la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail. En ligne. <http://www.unamur.be/universite/services/siptt/documents/Loi_Commentaire_juridique.pdf>. Consulté le 28 juillet 2013.

Buss, A. H. (1961). *The psychology of aggression*. Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing value framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Chappell, D., & Di Martino, V. (2006). *Violence at work*. Geneva : International Labour Office.

Commission des normes du travail. (2013). *CNT : Portail de la Commission des normes du travail*. En ligne. < <http://www.cnt.gouv.qc.ca/>>. Consulté le 26 juillet 2013.

Commission de réforme des services publics de l'Ontario. (2012). *Chapitre 15 : Relations de travail et rémunération*. En ligne.
<<http://www.fin.gov.on.ca/fr/reformcommission/chapters/report.pdf>>. Consulté le 2 octobre 2013.

Cortina, L. M., & Wasti, S. A. (2005). Profiles in coping: responses to sexual harassment across persons, organizations, and cultures. *Journal of Applied Psychology, 90*(1), 182-192. doi: 10.1037/0021-9010.90.1.182

Courcy, F., Savoie, A., & Brunet, L. (2004). *Violences au travail*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

Courcy, F. (2004). Conceptions de la violence au travail. In F. Courcy, A. Savoie & L. Brunet (Eds.), *Violences au travail*, (pp. 37-48). Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

Courcy, F., Savoie, A. & Brunet, L. (2004). *Violences au travail*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Courcy, F., & Savoie, A. (2004). Le rôle du climat de travail dans la prédiction différenciée des agressions en milieu de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations, 10*(1), 45-60. doi: 10.1016/j.pto.2003.12.007

Debout, M., & Larose, C. (2003). *Violences au travail : Agressions Harcèlements Plans sociaux*. Paris: VO Éditions, Paris.

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

Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Éditions du Seuil.

Dejours, C. (2007). *Conjurer la violence : travail, violence et santé*. Paris: Payot.

Denis, D., & Ledoux, É. (2011). Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST). *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, (13-2)*.

Dextras-Gauthier, J., Marchand, A., & Haines, V. (2012). Organizational culture, work organization conditions, and mental health: A proposed integration. *International Journal of Stress Management, 19*(2), 81-104. doi: 10.1037/a0028164

Dolan, S. L., Gosselin, E., & Carrière, J. (2007). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Montréal: G. Morin.

Dollard, J., Doob, L. W., Miller, N. E., Mowrer, O. H. & Sears, R. R. (1939). *Frustration and Aggression*. New Haven: Yale University Press.

Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547-559. doi: 10.1037/0021-9010.86.4.547

Dupré, K. E. (2003). *Beating up the boss: The prediction and prevention of interpersonal aggression targeting workplace supervisors* (Unpublished doctoral dissertation). Queen's University, Kingston, Ontario, Canada.

Escartín, J., Salin, D., & Rodríguez-Carballeira, Á. (2011). Conceptualizations of workplace bullying: Gendered rather than gender neutral? *Journal of Personnel Psychology*, 10(4), 157-165. doi: 10.1027/1866-5888/a000048

Elster, J. (1990). Norms of revenge. *Ethics*, 100(4), 862-885.

Engel, Frema. (2004). *Taming the beast: Getting violence out of the workplace*. Montréal : Second Edition.

Einarsen, S., Raknes, B. R. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European journal of work and organizational psychology*, 4(4), 381-401. doi: 10.1080/13594329408410497

Einarsen, S. (2000). Bullying and harassment at work: Unveiling an organisational taboo. *Transcending boundaries: Integrating people, processes and systems*, 7-13.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2005). Workplace bullying: Individual pathology or organizational culture. *Workplace violence: Issues, trends, strategies*, 229-247.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, 3-39.

Enquête sociale et de santé 1998: cahier technique et méthodologique. Institut de la statistique du Québec, 2001.

Fédération des infirmières et infirmiers du Québec, Secteur condition féminine, Secteur santé sécurité du travail. (1995). *Rapport de recherche sur la violence faite aux infirmières en milieu de travail*. FIIQ : Montréal.

Fitzgerald, L. F., Hulin, C. L., & Drasgow, F. (1995). The antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: An integrated model. In G. Keita & J. Hurrell (Eds.), *Job stress in a changing workforce: Investigating gender, diversity, and family issues* (pp. 55–73). Washington, DC: American Psychological Association.

Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration aggression. *Journal of organizational behavior*, 20(6), 915-931.

doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<915::AID-JOB918>3.0.CO;2-6

Gelfand, M. J., Fitzgerald, L. F., & Drasgow, F. (1995). The structure of sexual harassment: A confirmatory analysis across cultures and settings. *Journal of Vocational Behavior*, 47(2), 164-177. doi: 10.1006/jvbe.1995.1033

Geen, R. G. (1990). *Human aggression*. Pacific Grove, Calif., Brooks/Cole Pub. Co.

Goldstein, H. (1986). Multilevel mixed linear model analysis using iterative generalized least squares. *Biometrika*, 73, 43-56. doi: 10.1093/biomet/73.1.43

Goldstein, H. (1991). Nonlinear multilevel models with an application to discrete response data. *Biometrika*, 78, 45–51. doi: 10.1093/biomet/78.1.45

Goldstein, H. (2003). *Multilevel Statistical Models*, 3rd edn. London: Arnold.

Goldstein, H., Browne, W. J., & Rasbash, J. (2002). Partitioning variation in multilevel models. *Understand.Statist.*, 1, 223–231. doi: 10.1111/j.1467-985X.2004.00365.x

Goldstein, H., & Rasbash, J. (1996). Improved approximations for multilevel models with binary responses. *J. R. Statist. Soc. A*, 159, 505–513.

Greenberg, L., & Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 897-913. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.228

Greenglass, E. R., & Burke, R. J. (2000). The relationship between hospital restructuring, anger, hostility and psychosomatics in nurses. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 10(2), 155-161.

doi: 10.1002/(SICI)1099-1298(200003/04)10:2<155::AID-CASP558>3.0.CO;2-Q

Hauge, L. J., Einarsen, S., Knardahl, S., Lau, B., Notelaers, G., & Skogstad, A. (2011). Leadership and role stressors as departmental level predictors of workplace bullying. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 305-323. doi: 10.1037/a0025396

Harvey, S., & Keashly, L. (2003). Predicting the risk for aggression in the workplace: Risk factors, self-esteem and time at work. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 31(8), 807-814. doi: <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2003.31.8.807>

Harvey, S., Blouin, C., & Stout, D. (2006). Proactive personality as a moderator of outcomes for young workers experiencing conflict at work. *Personality and individual differences*, 40(5), 1063-1074. doi: 10.1016/j.paid.2005.09.021

Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 92(1), 228-238. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.228

Hirigoyen, M.-F. (1998). *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*. Paris: Syros.

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

Hirigoyen, M. F., & Bonafons, C. (2005). Commentaires à propos de la loi française sur le harcèlement moral au travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (7-3).

Hoel, H., & Salin, D. (2003). Organisational antecedents of bullying at work. In S. Einarsen, H., Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 145–162). London: Taylor & Francis.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 285-316.
doi: 10.1002/1099-1379(200008)21:5<587::AID-JOB22>3.0.CO;2-5

Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30(2), 179-185.

House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of world business*, 37(1), 3-10. doi: 10.1016/S1090-9516(01)00069-4

Jauvin, N., Dompierre, J., & Vézina, M. (1999). Recension documentaire sur la violence au travail. *Équipe RIPOST, Beauport*.

Jauvin, N. (2003). La violence organisationnelle: parcours conceptuel et théorique et proposition d'un modèle compréhensif intégrateur. *Équipe RIPOST, Beauport*.

Jayarathne, S., Croxton, T. A., & Mattison, D. (2004). A national survey of violence in the practice of social work. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 85(4), 445-453. doi: 10.1606/1044-3894.1833

Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44(2), 238-251. doi: 10.2307/3069453

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implication for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-309.

Karasek, R. A. (1985). *Job Content Questionnaire and user's guide*. Lowell: University of Massachusetts Lowell, Department of Work environment.

Karasek, R. and T. Theorell (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, Basic Books.

Keashly, L. (1997). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of emotional abuse*, 1(1), 85-117. doi: 10.1300/J135v01n01_05

Keashly, L., & Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. In S. 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.

Keyton, J., Ferguson, P., & Rhodes, S. C. (2001). Cultural indicators of sexual harassment. *Southern Journal of Communication*, 67(1), 33-50.
doi: 10.1080/10417940109373217

Klein, S. (1996). A longitudinal study of the impact of work pressures on group cohesive behaviors. *International Journal of Management*, 13(1), 68–75.
doi: 10.1177/1046496496272006

Lapeyrière, S. (2004). Le harcèlement moral. Une affaire collective et culturelle. *Travail et emploi*, 97, 29-43.

Leclerc, C., Le Blond, B., & Roussin, C. (2000). *Les savoirs d'expérience développés dans les services aux personnes vivant de la violence psychologique au travail*. Université Laval, Centre de recherche interuniversitaire sur l'éducation et la vie au travail. En ligne.
<http://www1.sites.fse.ulaval.ca/fichiers/site_crievat/documents/Cahiers/savoirs.exp.pdf>
Consulté le 2 août 2013.

Leymann, H. (1996). *Mobbing : la persécution au travail*. Paris: Éditions du Seuil.

Lim, S., Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: the interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 483-496. doi: 10.1037/0021-9010.90.3.483

Lippel, K. (2005). Le harcèlement psychologique au travail: portrait des recours juridiques au Québec et des décisions rendues par la Commission des lésions professionnelles. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (7-3).

MacKinnon, C. A. (1979). *Sexual harassment of working women: A case of sex discrimination* (Vol. 19). Connecticut: Yale University Press.

Mansfield, P. K., Koch, P. B., Henderson, J., Vicary, J. R., Cohn, M., & Young, E. W. (1991). The job climate for women in traditionally male blue-collar occupations. *Sex Roles*, 25(1-2), 63-79. doi: 10.1007/BF00289317

Man, D. C., & Lam, S. S. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 979-1001.

Marchand, A. (2004). *Travail et santé mentale : une perspective multiniveaux des déterminants de la détresse psychologique*. Thèse de doctorat en sociologie, Université de Montréal, Montréal.

Marchand, A. (2007). L'analyse des données avec les modèles multiniveaux, In: Dorvil, H. (Dir). *Problèmes sociaux. Tome III. Théories et méthodologies de la recherche* (pp. 445-461). Collection: Problèmes sociaux et interventions sociales. Ste-Foy: Presse de l'Université du Québec.

Marchand, A., Haines, V., & Dextras-Gauthier, J. (2013). Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research: a theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument. *BMC public health*, 13(1), 443-453. doi: 10.1186/1471-2458-13-443

Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leadership briefings and team interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85, 971-986. doi: 10.1037/0021-9010.85.6.971

Marks, M. A. Mathieu, J. E., Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376. doi:10.5465/AMR.2001.4845785

Mikkelsen, E. G., & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European journal of work and organizational psychology*, 10(4), 393-413. doi: 10.1080/13594320143000816

Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2012). Employees' behavioral reactions to supervisor aggression: An examination of individual and situational factors. *Journal of Applied Psychology, 97*(6), 1148-1170. doi: 10.1037/a0029452

Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of management, 24*(3), 391-419. doi: 10.1177/014920639802400305

Niedhammer, I., Chastang, J. F., Gendrey, L., David, S., & Degioanni, S. (2006). Psychometric properties of the French version of Karasek's "Job Content Questionnaire" and its scales measuring psychological pressures, decisional latitude and social support: the results of the SUMER. *Sante Publique, 18*(3), 413-27.

Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M. F., Goldberg, M., & Leclerc, A. (2000). Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses. *Revue d'épidémiologie et de santé publique, 48*(5), 419-438.

Notelaers, G., Baillien, E., De Witte, H., Einarsen, S., & Vermunt, J. K. (2012). Testing the strain hypothesis of the demand control model to explain severe bullying at work. *Economic and Industrial Democracy, 34*(1), 69-87. doi:10.1177/0143831X12438742

Notelaers, G., De Witte, H., & Einarsen, S. (2010). A job characteristics approach to explain workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(4), 487-504. doi:10.1080/13594320903007620

Notelaers, G., Vermunt, J. K., Baillien, E., Einarsen, S., & De Witte, H. (2010). Exploring risk groups and risk factors for workplace bullying. *Industrial health, 49*, 73-88.

O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of management review, 21*(1), 225-253. doi:10.5465/AMR.1996.9602161571

Olweus, D. (1979). Stability of aggressive reaction patterns in males: a review. *Psychological bulletin, 86*(4), 852-875. doi: 10.1037/0033-2909.86.4.852

O'Moore, M. (2000). Critical issues for teacher training to counter bullying and victimisation in Ireland. *Aggressive behavior, 26*(1), 99-111. doi: 10.1002/(SICI)1098-2337(2000)26:1<99::AID-AB8>3.0.CO;2-W

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal, 34*(3), 487-516. doi: 10.2307/256404

Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29, 123-137. doi: 10.1016/S0090-2616(00)00019-X

Peiro, J. M., & Melia, J. L. (2003). Formal and Informal Interpersonal Power in Organisations: Testing a Bifactorial Model of Power in Role-sets. *Applied Psychology*, 52(1), 14-35. Doi: 10.1111/1464-0597.00121

Pitcher, P. C. (1997). *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations : rêves, réalités et illusions du leadership*. Montréal: Québec/Amérique.

Quine, L. (2001). Workplace bullying in nurses. *Journal of Health Psychology*, 6(1), 73-84. doi: 10.1177/135910530100600106

Rey, A. & Robert, P. (2013). *Le grand Robert de la langue française*. Paris: Dictionnaires Le Robert.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.

Romanens, M. (2003). *Maltraitance au travail : les effets pervers du harcèlement*. Paris: Desclée de Brouwer.

Roy, F., 1989. *Élaboration et validation d'un questionnaire sur le climat de travail*. Mémoire de maîtrise inédit, Université de Montréal, Montréal.

Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human relations*, 56(10), 1213-1232. doi: 10.1177/00187267035610003

Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443. doi : 10.1037/0021-9010.82.3.434

Savoie, D., & Larouche, V. (1988). Le harcèlement sexuel au travail: définition et mesure du phénomène. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 43(3), 509-530. doi : 10.7202/050430ar

Segrestin, D. (1996), *Sociologie de l'entreprise*, Paris: Armand COLIN.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-43.

- Simard, M., St-Sauveur, C., LeBrock, P., Lafrenière, A., Leblanc, G., Duval, M., & Brunet, L. (2004). Vérification d'un modèle intégratif des comportements antisociaux au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 10(1), 74-87. doi: 10.1016/j.pto.2003.12.003
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. (3rd ed.) Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38, 9-20.
- Sewell, G., & Wilkinson, B. (1992). Someone to watch over me': surveillance, discipline and the just-in-time labour process. *Sociology*, 26(2), 271-289. doi: 10.1177/0038038592026002009
- Skogstad, A., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2007). Organizational changes: A precursor of bullying at work?. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 10(1), 58-94.
- Skogstad, A., Torsheim, T., Einarsen, S., & Hauge, L. J. (2011). Testing the work environment hypothesis of bullying on a group level of analysis: Psychosocial factors as precursors of observed workplace bullying. *Applied Psychology*, 60(3), 475-495. doi: 10.1111/j.1464-0597.2011.00444.x
- Snijders, T. O. M., & Bosker, R. J. (1994). Modeled variance in two-level models. *Sociological Methods & Research*, 22(3), 342-363. doi: 10.1177/0049124194022003004
- Soares, A. (2002). *Quand le travail devient indécent: le harcèlement psychologique au travail* (pp. 5-26). Université du Québec à Montréal.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). London: Sage.
- Sperry, L. (1998). Organizations that foster inappropriate aggression. *Psychiatric Annals*, 28(5), 279-284.
- Spratlen, L. P. (1995). Interpersonal conflict which includes mistreatment in a university workplace. *Violence and Victims*, 10(4), 285-297.
- Stuckless, N., & Goranson, R. (1992). The Vengeance Scale: Development of a measure of attitudes toward revenge. *Journal of Social Behavior & Personality*, 7, 25-42.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston; Montreal, Pearson/Allyn & Bacon.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190. doi: 10.2307/1556375

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

Vézina, M., E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin et al. (2011). Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST), Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail - Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec . En ligne. <<http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-691.pdf>>. Consulté le 7 juin 2013.

Vézina, M., Cousineau, M., Mergler, D., Vinet, A., & Laurendeau, M.-C. (1988). *Pour donner un sens au travail*. Boucherville: Gaëtan Morin Éditeurs.

Vézina, M., & Bourbonnais, R. (2001). *Incapacité de travail pour des raisons de santé mentale. Portrait social du Québec: Données et analyses*. En ligne. <http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/pdf/port_soc2001-12.pdf>. Consulté le 28 juillet 2013.

Vézina, M., & Dussault, J. (2005). Au-delà de la relation «bourreau-victime» dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. En ligne. (7-3). <<http://pistes.revues.org/3155>>. Consulté le 28 juillet 2013.

Weide, S., & Abbott, G. E. (1994). Murder at work: Managing the crisis. *Employment Relations Today*, 21(2), 139-151. doi: 10.1002/ert.3910210204

Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(2), 215-237. doi : 10.1080/13594329608414856

Annexes

Annexe 1 - 45 agissements du mobbing (Leymann, 1996)

1. Agissements visant à empêcher la victime de s'exprimer

1. Le supérieur hiérarchique refuse à la victime la possibilité de s'exprimer.
2. La victime est constamment interrompue.
3. Les collègues l'empêchent de s'exprimer.
4. Les collègues hurlent, l'invectivent.
5. Critiquer le travail de la victime.
6. Critiquer sa vie privée.
7. Terroriser la victime par des appels téléphoniques.
8. La menacer verbalement.
9. La menacer par écrit.
10. Refuser le contact (éviter le contact visuel, gestes de rejet).
11. Ignorer sa présence par exemple en s'adressant exclusivement à des tiers.

2. Agissements visant à isoler la victime

12. Ne plus lui parler.
13. Ne plus se laisser adresser la parole par elle.
14. Lui attribuer un poste de travail qui l'éloigne et l'isole de ses collègues.
15. Interdire à ses collègues de lui adresser la parole.
16. Nier la présence physique de la victime.

3. Agissements visant à déconsidérer la victime auprès de ses collègues

17. Médire d'elle ou la calomnier.
18. Lancer des rumeurs à son sujet.
19. Se gausser d'elle, la ridiculiser.
20. Prétendre qu'elle est atteinte d'une maladie mentale.
21. Tenter de la contraindre à un examen psychiatrique.
22. Railler une infirmité.
23. Imiter la démarche, la voix, les gestes de la victime pour mieux la ridiculiser.
24. Attaquer ses convictions politiques ou ses croyances religieuses.
25. Se gausser de sa vie privée.
26. Se moquer de ses origines, de sa nationalité.
27. La contraindre à un travail humiliant.
28. Noter le travail de la victime inéquitablement et dans des termes malveillants.
29. Mettre en question, contester les décisions de la victime.
30. L'injurier dans les termes obscènes ou dégradants.
31. Harceler sexuellement la victime (gestes ou propos).

4. Discréditer la victime dans son travail

- 32. Ne plus lui confier aucune tâche.
- 33. La priver de toute occupation et veiller à ce qu'elle ne puisse en trouver aucune par elle-même.
- 34. La contraindre à des tâches totalement inutiles et/ou absurdes.
- 35. La charger de tâches très inférieures à ses compétences.
- 36. Lui donner sans cesse des tâches nouvelles.
- 37. Lui faire exécuter des travaux humiliants.
- 38. Confier à la victime des tâches exigeant des qualifications très supérieures à ses compétences, de manière à la discréditer.

5. Compromettre la santé de la victime

- 39. Contraindre la victime à des travaux dangereux ou nuisibles à la santé.
- 40. La menacer de violences physiques.
- 41. L'agresser physiquement, mais sans gravité, à titre d'avertissement.
- 42. L'agresser physiquement, sans retenue.
- 43. Occasionner volontairement des frais à la victime dans l'intention de lui nuire.
- 44. Occasionner des dégâts au domicile de la victime ou à son poste de travail.
- 45. Agresser sexuellement la victime.

Annexe 2 - Tableau 14 - Items de l'OCP

Les items de l'OCP associés aux quatre cultures organisationnelles de la typologie des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn (Marchand, Haines et Dextras-Gauthier, 2013)

Culture type	Principal values	OCP scale items
Group	Cohesion	Fairness (OCP1)
	Morale	Respect for the individual's rights (OCP2)
	HR development	Tolerance (OCP3)
	Open communication	Being socially responsible (OCP4)
	Cooperation	Being people oriented (OCP10)
	Trust	Being team oriented (OCP11)
	Teamwork	Working in collaboration with others (OCP12)
	Openness	
	Participation	
Hierarchical	Stability order	Being careful (OCP19)
	Rationality	Paying attention to detail (OCP20)
	Predictability	Being precise (OCP21)
	Security	Being rule oriented (OCP22)
	Coordination of activities	Security of employment Stability (OCP23)
	Procedures	Stability (OCP24)
	Streamlined operations	Predictability (OCP26)

Culture type	Principal values	OCP scale items
Developmental	Flexibility	A willingness to experiment (OCP14)
	Creativity	Not being constrained by many rules (OCP15)
	Experimentation	Being quick to take advantage of opportunities
	Risk	(OCP16)
	Autonomy	Being innovative (OCP17)
	Adaptation	Risk taking (OCP18)
	Readiness	
	Innovative	
Rational	Productivity	Being competitive (OCP5)
	Efficiency	Achievement orientation (OCP6)
	Competitiveness	Having high expectations for performance (OCP7)
	Aggressiveness	Being results oriented (OCP8)
	Results orientation	Being analytical (OCP9)
	Planning and goal setting	Action oriented (OCP13)
	Action oriented	Being aggressive (OCP25)
	Producing outputs	

Annexe 3

**Tableau 15 - Distribution finale de l'OCP
(Marchand, Haines et Dextras-Gauthier, 2013)**

Culture type	OCP items
Group	Fairness (OCP1)
	Respect for the individual's rights (OCP2)
	Tolerance (OCP3)
	Being socially responsible (OCP4)
	Being people oriented (OCP10)
	Being team oriented (OCP11)
	Working in collaboration with others (OCP12)
Hierarchical	Being careful (OCP19)
	Paying attention to detail (OCP20)
	Being precise (OCP21)
	Being rule oriented (OCP22)
	Security of employment Stability (OCP23)
	Stability (OCP24)
Developmental	Action oriented (OCP13)
	A willingness to experiment (OCP14)
	Being quick to take advantage of opportunities (OCP16)
	Being innovative (OCP17)

Culture type	OCP items
	Risk taking (OCP18)
Rational	Being competitive (OCP5)
	Achievement orientation (OCP6)
	Having high expectations for performance (OCP7)
	Being results oriented (OCP8)
	Being analytical (OCP9)

Annexe 4 - Tableau 16 - Résumés des articles

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
<p>Marchand, Haines et Dextras-Gauthier, (2013)</p>	<p>1. Population N = 1 164 travailleurs 30 entreprises (18 secteurs manufacturiers et 12 dans le secteur des services)</p> <p>2. Devis de recherche Quantitatif Analyses multiniveaux</p> <p>Corrélations doivent démontrer le lien entre la culture organisationnelle et la santé mentale</p> <p>3. Pays Canada (Québec)</p>	<p>Compating Values Framework décrit 4 cultures organisationnelles (culture groupale, développementale, hiérarchique et rationnelle)</p> <p>Détresse psychologique</p> <p>Bien-être au travail</p> <p>Épuisement professionnel</p> <p>Dépression</p>	<p>L'analyse factorielle exploratoire avec les 26 items de l'instrument de <i>Organizational Culture Profil</i> a déterminé 4 cultures (group, hierarchical, rational et developmental) qui expliquent 75 % de la variance pour déterminer les cultures. (<i>Organizational Culture Profil</i> = instrument de mesure proposé par O'Reilly 1991 → théorie Competing values framework)</p> <p>Bonne validité → alpha de Cronbach = culture hiérarchique 0.82 – culture groupale 0.89 – culture développementale 0.82 et culture rationnelle 0.83</p> <p>La culture groupale s'est distinguée des autres cultures et avait les plus fortes associations avec le bien-être au travail</p> <p>Détresse psychologique : Culture groupale : -.10 p<0.01 - Culture rationnelle : .007 p<.05 +</p> <p>Dépression : Culture groupale : -.44 p<0.01 - Culture rationnelle : .021 p<0.01 +</p> <p>Épuisement émotionnel : Culture groupale : -.09 p<0.01 - Culture développementale : -.04 p<0.01 - Culture rationnelle : .008 p<0.01 +</p> <p>Bien-être au travail : Culture groupale : .22 p<0.01 + Culture hiérarchique .13 p<.01 +</p>	<p>La méta-analyse avait déjà démontré que la culture groupale était davantage associée à la satisfaction au travail et la culture développementale à l'innovation</p> <p>Recommandations : -Utiliser les 7 items de la culture groupale comme échelle pour évaluer la santé des travailleurs -Identifier les facteurs de risque dans les organisations selon la culture organisationnelle → cette approche répondrait le mieux aux demandes des recherches actuelles</p> <p>Limitations : -Étude transversale → on ne peut établir la relation de cause à effet → besoin de faire une étude longitudinale (les travailleurs peuvent décrire leur entreprise négativement selon leur statut de santé mentale) -L'évaluation de la culture organisationnelle peut également être influencée par d'autres facteurs (sexe, âge, nationalité, ancienneté) -Peut varier selon les valeurs nationales et d'un pays à l'autre -L'échantillon était trop petit pour faire des analyses multiniveaux exploratoires et confirmatoires -Cette association doit être étudiée dans d'autres recherches avec d'autres milieux de travail et d'autres facteurs individuels</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Dextras-Gauthier, Marchand et Haines, (2012)	<p>1. Population N = 1 164 travailleurs 30 entreprises (18 secteurs manufacturiers et 12 dans le secteur des services)</p> <p>2. Devis de recherche Quantitatif Régression multiple Corrélations doivent démontrer le lien entre la culture organisationnelle et les conditions de travail</p> <p>VI : conditions de travail VD : culture organisationnelle</p> <p>3. Pays Canada (Québec)</p>	<p>Culture organisationnelle</p> <p>Harcèlement</p> <p>Violence physique</p> <p>Agression</p>	<p>Propositions théoriques :</p> <p>Harcèlement : Culture groupale - - Culture rationnelle +</p> <p>Violence physique Culture groupale - -</p> <p>Agression : Culture groupale - - Culture développementale + Culture hiérarchique + Culture rationnelle +</p> <p>Intimidation Culture groupale - - Culture développementale + Culture rationnelle +</p> <p>La culture rationnelle est associée davantage au harcèlement</p> <p>Les cultures développementales et rationnelles sont davantage associées à l'intimidation</p> <p>Les cultures développementales, hiérarchiques et rationnelles sont davantage associées aux agressions.</p>	<p>Futures recherches D'autres facteurs peuvent influencer le bien-être au travail : technologie, "industry dynamics", etc.</p> <p>Les données doivent être analysées avec des méthodes multiniveaux et des équations structurelles (pour intégrer les facteurs organisationnels et individuels qui peuvent influencer)</p> <p>Limites -Le competing values framework définit 4 cultures → peut masquer la complexité de l'organisation</p> <p>-Le modèle ne considère pas les sous-cultures</p> <p>-Prendre en considération la force de la culture</p> <p>-Le modèle n'intègre pas des caractéristiques comme : l'industrie, l'instabilité du marché, la technologie, les politiques publiques ou la compétition</p> <p>-Le modèle n'intègre pas les valeurs sociales qui influencent l'organisation</p> <p>-Le modèle est linéaire (mieux un modèle cyclique pour la problématique de la santé mentale)</p> <p>-Avec le temps, la culture organisationnelle peut changer</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Notelaers, Baillien, De Witte, Einarsen et Vermunt (2012)	<p>1. Population 9 363 questionnaires passés dans 30 entreprises de Belgique (de 2003 à 2006)</p> <p>Taux de réponse : 70 %</p> <p>2. Devis de recherche Quantitatif (questionnaire)</p> <p>3. Pays Belgique</p>	Le bullying est associé au stress, donc test du bullying avec le modèle de stress au travail (Karasek, 1979)	<p>Résultats</p> <p>Un haut niveau de demandes est associé à un niveau plus élevé d'être victime de bullying</p> <p>Un faible niveau de contrôle des demandes est associé à un niveau plus élevé d'être victime de bullying</p> <p>Ensemble de demandes élevées et peu de contrôle augmentent encore davantage la possibilité d'être victime de bullying</p>	<p>Limites</p> <p>-Recherche transversale (ne permet pas de voir les causes d'effet et de conséquence)</p> <p>-Le modèle n'a pas inclus le soutien social (ajouté dans le modèle de Karasek et Theorell)</p> <p>→ besoin d'une étude longitudinale pour intégrer le soutien social</p>
Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Hauge, Einarsen, Knardahl, Lau, Notelaers et Skogstad (2011)	<p>1. Population 10 652 travailleurs dans 685 départements (5 travailleurs et +) de 65 entreprises</p> <p>2. Devis de recherche Quantitatif Régressions structurelles hiérarchiques</p> <p>Taux de réponse : Entre 49 et 100 %</p> <p>3. Pays Norvège</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Bullying -Genre -Taille du département -Leadership juste et avec soutien -Rôle ambigu -Conflit de rôle 	<p>Résultats</p> <p>-Leadership et la présence d'éléments stressants prédisent le bullying au niveau départemental</p> <p>-L'ambiguïté de rôle n'a pas vraiment d'impact</p> <p>-Les deux variables principales comme prédicateur :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) leadership 2) conflit de rôle <p>→ explique 40 % de la variance du bullying</p> <p>-Les pratiques de leadership peuvent être la première cause des facteurs stressants au travail (même résultat que Brodsky qui spécifiait que le bullying ne peut pas se développer si les dirigeants se sont opposés)</p>	<p>Limites</p> <p>-Des études longitudinales sont nécessaires pour confirmer la causalité des résultats</p> <p>-Complexité des interactions entre le niveau individuel et les hauts niveaux de facteurs</p> <p>-Cette étude s'intéressait aux différentes perceptions de bullying en fonction des départements sans considérer les traits personnels et l'expérience des victimes</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
<p>Escartin, Salin, Rodriguez-Carballeira (2011)</p>	<p>1. Devis de recherche Données qualitatives et quantitatives Triangulation pour définir le concept de bullying</p> <p>2 études → Définition VS Sévérité</p> <p>1^e étude Analyse des différences de comment les hommes et les femmes définissent le bullying Données : recueillies d'Espagne et de Costa Rica 286 travailleurs Méthode : Analyse de régression logistique</p> <p>2^e étude Analyse de la sévérité des catégories de bullying Données : recueillies d'Espagne 300 travailleurs Méthode : Analyse de régression hiérarchique</p> <p>2. Pays Espagne et Costa Rica</p>	<p>6 catégories de bullying</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) isolation 2) contrôle et manipulation de l'information 3) conditions de travail abusives 4) abus émotionnel 5) discrédit professionnel 6) dévaluation du rôle professionnel <p>Avec les variables suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Éducation -Expérience -Position hiérarchique -Genre 	<p>Résultats sur les différences de perception du bullying selon le genre</p> <ul style="list-style-type: none"> -Les femmes voient l'intimidation comme un problème plus sévère -Hommes perçoivent davantage des comportements agressifs (bullying direct) comme du bullying alors que pour les femmes davantage des rumeurs, de l'exclusion et des manipulations (bullying indirect) → le bullying indirect chez les femmes peut être expliqué par le fait que la confrontation ne fait pas partie de l'identité des femmes -À cause de la ségrégation horizontale, les hommes travaillent davantage avec des hommes et les femmes davantage avec les femmes → par conséquent, ils ne sont pas témoins des mêmes formes de bullying -Les femmes ont également nommé plus sévèrement le discrédit professionnel → supposition : à cause de la discrimination basée sur le sexe qu'elles ont vécue, elles sont plus sensibles -Les hommes n'ont pas déterminé une des 6 catégories plus sévèrement → supposition que les hommes se sentent moins souvent en victimes et acceptent davantage le bullying → Différence de perception provient du rôle social du genre 	<p>Définition du bullying Suis souvent un enchaînement de plusieurs actes, victimes confrontées sur une période de temps et relation de pouvoir et d'infériorité (Einarsen, Hoel, Zapf et Cooper, 2011)</p> <p>Dans cet article, bullying séparé en 6 catégories :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) isolation 2) contrôle et manipulation de l'information 3) conditions de travail abusives 4) abus émotionnel (davantage des actions orientées vers la personne comme de l'humiliation, des insultes sur la vie personnelle et attaques sur les valeurs) 5) discrédit professionnel 6) dévaluation du rôle professionnel <p>Limites -63 % de l'échantillon était des femmes dans les 2 études (compensé par les deux méthodes qualitatives et quantitatives pour conceptualiser le bullying selon le genre) -2^e étude seulement en Espagne et l'égalité du genre est différent entre pays</p> <p>Importance de considérer le genre dans le bullying car va avoir un impact sur les actions et réactions du superviseur, s'il considère que c'est du bullying ou pas → tout particulièrement dans le cas de harcèlement sexuel</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Bartlett et Bartlett (2011)	<p>1. Population 42 études</p> <p>2. Devis de recherche Qualitative Données recueillies de 42 études (Google Scholar, Proquest, JSTOR, EBSCOHost et Business Source Premier)</p> <p>3. Pays États-Unis</p>	Définition du bullying	<p>Impacts organisationnels -Productivité -Coûts -Culture (leaders qui ne réagissent pas, amène une incivilité de violence, réduit le moral, désengagement) -Légal (Lois contre la discrimination, le harcèlement sexuel, le harcèlement psychologique au Québec) -Réputation de l'organisation</p> <p>Impacts individuels 1) Sur le travail Absentéisme, épuisement professionnel, désengagement, impact sur la carrière, diminution de la concentration, augmentation des erreurs, intolérance à la critique, insatisfaction en emploi, diminution du travail accompli à cause des préoccupations, performance individuelle réduite, moins d'heures travaillées</p> <p>2) Sur la santé -Physique (problème cardiovasculaire, mal de tête, prise de poids, augmentation des habitudes de consommation de cigarettes et d'alcool, augmentation des coûts médicaux, problème de sommeil) -Émotionnel (Dépression, PTSD, Suicide) -Affectif (colère, anxiété, diminution de concentration, épuisement, peur, humiliation, impatience, isolation, baisse de motivation, baisse de pouvoir personnel, tristesse, baisse de l'estime de soi, stress)</p>	<p>Définition du bullying -Dans la littérature, utilisation des termes suivants : actions négatives, pas bienvenues, source de pouvoir, la victime a de la difficulté à se défendre et intention de blesser la victime -Les comportements sont physiques, verbaux ou psychologiques (intimidation) -Comprend la critique et l'humiliation -Intention de causer de la peur, de la détresse, de blesser la victime, victime moins de pouvoir et moins de capacité de se défendre → Des actes répétés et durables qui impliquent un déséquilibre dans les pouvoirs des acteurs + subjectivité de la part de la victime sur la perception du comportement et de l'effet du comportement</p> <p>3 types de bullying 1) relié à l'emploi → pouvoir crée des opportunités d'intimider, délégation des tâches, objectifs irréalisables 2) psychologique/émotionnel → comportements de bullying indirects Interaction entre la victime et les autres qui peuvent nuire à la victime (exclusion, isolation, ignorer, ne pas retourner les communications, rumeurs, mensonges, fausses accusations) 3) physique → bullying direct (comportements plus sévères comme l'intimidation, menaces, critique persistante, blague personnelle, regards négatifs et humiliation)</p> <p>Limites -Les données sont secondaires et sont indirectes. Elles ne peuvent donc pas être confirmées avec les études empiriques</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Skogstad, Torsheim et Einarsen (2011)	<p>1. Population 4 408 travailleurs de 362 départements de 24 entreprises</p> <p>2. Devis de recherche Quantitatif Analyse de régression</p> <p>3. Pays Norvège</p> <p>4. Date Janvier 2000 à Juillet 2006</p> <p>5. Taux de réponse : 77 %</p>	<p>Étude de la relation entre les facteurs psychosociaux du bullying en fonction du département</p> <p>2 niveaux d'analyse Relations entre les demandes, ambigüité de rôle, autorité décisionnelle, conflits de rôle, leadership et climat social 2 x dans l'équipe et entre les équipes de travail</p> <p>Secteurs de l'étude: financier, agriculture, santé, gouvernemental et municipal, média, industrie de maintenance, éducation, transport et manufacturier</p>	<p>Étude sur l'environnement de travail selon le niveau de groupe comme facteur de risque</p> <p>Résultats Climat social, conflit de rôle et leadership sont les plus forts déterminants du bullying</p> <p>Le bullying existe dans les départements qui ont un pauvre climat social</p> <p>Pauvre climat au niveau des victimes et au niveau des témoins</p>	<p>Limites -Les futures recherches doivent inclure un niveau de groupe dans les analyses</p> <p>-Étude transversale, donc on ne peut pas savoir la causalité</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
<p>Baillien, Neyens et De Witte, (2011)</p>	<p>1. Population Étude faite dans les PME (<50 travailleurs)</p> <p>358 questionnaires dans 39 entreprises (total de 960)</p> <p>Taux de réponse : 37 %</p> <p>2. Devis de recherche Étude transversale Quantitatif Régression multiple</p> <p>3. Pays Belgique</p>	<p>Culture organisationnelle orientée vers la personne</p> <p>Top-down communication</p> <p>Changement organisationnel</p>	<p>Changement organisationnel est positivement associé au bullying (B=0.18 p <0.001)</p> <p>Pas d'association entre le top-down communication et le bullying</p> <p>Il n'y a pas d'association entre le genre</p> <p>À la différence des grandes organisations (Baillien et al., 2009) → hypothèse que la communication n'est pas autant un problème dans les petites PME (l'effet de cette variable disparaît avec l'arrivée des autres variables par exemple la culture orientée vers la personne) $r=0.71$ $p<0.001$</p> <p>Une culture organisationnelle axée sur la personne (people-oriented culture) est moins associée au bullying (B=-0.23 $p<0.01$) Hypothèse confirmée dans les analyses bivariées et multiples</p> <p>Une association négative entre la mise en place d'une politique contre le harcèlement et le bullying (B=-0,23 $p <0.001$), hypothèse confirmée également dans l'analyse bivariée</p> <p>Une association positive entre les entreprises familiales et le bullying (B=0.19 $p<0.1$)</p> <p>Il n'y a pas d'association avec une culture orientée vers la tâche (task-oriented culture) → à la différence de la régression bivariée où il y a une relation (donc bullying pas associé sur les tâches et les performances)</p> <p>La présence d'un syndicat a été enlevée dans la régression</p>	<p>Changement organisationnel associé positivement au bullying aussi dans les articles : (Baillien et al, 2009; McCarthy, 1996; Skogstad et al. 2007)</p> <p>En résumé, du point de vue de la culture organisationnelle, le bullying semble plus présent dans les organisations qui manquent d'intérêts pour le soutien social et les valeurs humaines.</p> <p>Même tendance dans les grandes organisations qui accordent une importance aux cultures organisationnelles orientées vers la personne (Lane, 1990; Seigne, 1998)</p> <p>Limites Des variables n'ont pas été considérées dans l'étude comme the job (surcharge de travail et ambigüité de rôle) et team-related characteristics (soutien social, styles de leadership)</p> <p>-La variable du genre, de la culture orientée vers la tâche et top-down communication, était seulement associée au bullying dans la régression bivariée → cette étude se concentre seulement sur les effets directs sur le bullying</p> <p>-Utiliser d'autres types de mesures pour la variable du changement organisationnel</p> <p>-Étude transversale ne permet pas de déterminer les causes et conséquences du bullying (une politique antiharcèlement peut être une conséquence du harcèlement)</p> <p>→ Faire des études longitudinales</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Notelaers, De Witte et Einarsen (2010)	<p>1. Population 6 175 questionnaires de 16 entreprises</p> <p>2. Devis de recherche Quantitatif Régression hiérarchique</p> <p>Taux de réponse : 70 %</p> <p>3. Pays Belgique</p>	<p>Variables</p> <ul style="list-style-type: none"> -Bullying -Autonomie -Participation -Utilisation des compétences -Surcharge -Demandes cognitives -Conflit de rôle -Variété -Rôle ambigu -Insécurité d'emploi -Changement organisationnel -Feedback 	<p>Selon les conceptualisations de Warr</p> <p>Associations positives entre le bullying et les variables suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -opportunité de contrôle -opportunité d'utiliser ses connaissances -objectifs axés sur l'externe -environnement clair <p>→ Ces variables prédisent 30 % de la variation</p> <p>Autonomie sur la tâche</p> <ul style="list-style-type: none"> -Association positive dans les analyses bivariées mais pas d'association dans les analyses de régression <p>Les événements frustrants peuvent venir modérer la relation des caractéristiques de l'emploi avec le bullying (le groupe veut réaffirmer des normes quand les travailleurs dévient de ce qui est attendu)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tendance à blâmer un collègue au lieu de la caractéristique de l'emploi -La frustration peut être un processus de projection <p>Associations spécifiques</p> <ul style="list-style-type: none"> -Conflit de rôle → le plus important prédicateur du bullying -Ambiguïté de rôle est également un facteur significatif (différence de Einarsen 1994) -Changements engendrent de la frustration et par conséquent des agressions → résultats de l'étude ont démontré que l'insécurité d'emploi est significatif -Le feed-back sur la tâche est également significatif sur le bullying -Faible association entre l'opportunité de contrôle et le bullying 	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> -L'utilisation d'un échantillon hétérogène augmente la possibilité de généraliser les résultats -Les échelles sont valides <p>Limites</p> <ul style="list-style-type: none"> -Même si l'échantillon est gros, pas représentatif de la population active de Belgique (le haut niveau d'éducation était surreprésenté dans l'étude) -Étude de type transversal → donc on ne peut pas présumer que les caractéristiques de l'emploi sont une cause du bullying -Une grande partie de la variation n'est pas expliquée → par conséquent, il faudrait utiliser davantage d'antécédents pour les recherches futures -Besoin d'avoir plus d'information sur l'émergence des conflits (influence des leaders) <p>Niveau application</p> <ul style="list-style-type: none"> -Importance d'agir sur la participation des travailleurs, l'utilisation des compétences et de la rétroaction (le feed-back) sur les tâches pour réduire le bullying tout en considérant la surcharge de travail, les demandes cognitives, les rôles ambigus, les changements dans l'emploi et l'insécurité d'emploi. D'autant plus qu'avec les changements organisationnels fréquents, il est important d'agir sur "environmental clarity"

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
<p>Notelaers, Vermunt, Baillien, Einarsen et De Witte (2010)</p>	<p>1. Population 8 985 Flamands de 86 établissements</p> <p>2. Devis de recherche Quantitatif Régression logistique nominale (pour identifier le risque du groupe d'être victime de bullying)</p> <p>3. Pays Nord de Belgique</p>	<p>-6 groupes de bullying</p> <p>-Genre</p> <p>-Nombre d'heures travaillées</p> <p>-Profession</p> <p>-Ancienneté</p> <p>-Niveau d'éducation</p> <p>-Âge</p> <p>-Secteur</p> <p>-Nombre de travailleurs</p> <p>-Type de contrat</p> <p>-Position</p>	<p>Les résultats de l'étude du bullying sont divisés en 6 groupes en fonction de l'exposition au bullying</p> <p>1) 30,5 % is not bullying since they report hardly any negative act at work at all</p> <p>2) 27,2 % limited work criticism</p> <p>3) 20,8 % limited negative encounters</p> <p>4) 8,3 % occasionally bullied</p> <p>5) 9,5 % work related bullied</p> <p>6) 3,6 % severe workplace bullying</p> <p>Résultats de l'étude</p> <p>Groupes les plus à risque :</p> <p>-les fonctionnaires (à cause de la structure hiérarchique, conflits de rôle, leaders accordant peu de soutien)</p> <p>-les cols bleus (ils sont plus agressifs entre eux)</p> <p>-les travailleurs du domaine alimentaire</p> <p>-les travailleurs du domaine manufacturier</p> <p>-les travailleurs âgés de 35 à 54 ans</p> <p>Pas de relations avec le facteur suivant :</p> <p>-Genre</p> <p>Groupes les moins à risque :</p> <p>-les travailleurs de 25 ans et moins</p> <p>-les travailleurs temporaires</p> <p>-les professeurs</p> <p>-les infirmières (et assistantes)</p>	<p>-Les résultats de l'étude vont à l'encontre de plusieurs études qui démontraient que les travailleurs plus jeunes étaient plus à risque de subir du bullying étant donné qu'ils possédaient moins de pouvoir. Alors que les personnes plus âgées avaient plus de possibilités d'intimider les personnes à cause du pouvoir qu'elles détiennent</p> <p>-Même si les études antérieures ont démontré que les professions sociales (professeurs, travailleurs sociaux et infirmières) étaient associées davantage au bullying, cette étude démontre le contraire. Bien que ces professions demandent une grande charge émotionnelle, il y a moins de surcharge de travail et les travailleurs possèdent du contrôle sur leurs tâches. Ces facteurs diminuent le risque de subir du bullying.</p> <p>-Les travailleurs temporaires voient davantage leur emploi comme une opportunité d'obtenir un meilleur emploi. Par conséquent, ils vont être moins victimes de bullying. Alors que même si leurs conditions de travail se dégradent, les travailleurs permanents pourront persister à rester dans leur emploi</p> <p>Limites</p> <p>-Il n'a pas été possible de considérer toutes les variables de l'étude à cause de la multicollinéarité. L'ancienneté et l'éducation ont été enlevées du modèle</p> <p>Futures recherches</p> <p>-Il serait intéressant de s'intéresser au genre selon la position occupée</p> <p>-D'autres études doivent étudier les risques des groupes en fonction de l'interaction avec les facteurs sociodémographiques</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
<p>Aubé, Rousseau, Mama et Morin (2009)</p>	<p>1. Population 1^{er} temps : 326 travailleurs du milieu carcéral sentence plus de 2 ans (taux de réponse : 81,9 %) 2^e temps : 249 travailleurs (62,6 % du 1^{er} temps ont répondu au 2^e questionnaire)</p> <p>2. Devis de recherche -Étude longitudinale en 2 temps -Étude quantitative par questionnaire (1^{er} questionnaire sur les comportements contre-productifs et le 2^e sur les tâches interdépendance et le bien-être)</p> <p>Plusieurs analyses -Analyse factorielle confirmatoire (pour confirmer les 4 types de comportements contre-productifs) -Analyse de corrélation -Analyse de régression multiple</p> <p>3. Pays Canada (Québec)</p>	<p>Travail d'équipe</p> <p>Interdépendance des tâches</p> <p>Comportements contre-productifs</p> <p>Bien-être psychologique</p> <p>Travail d'équipe</p>	<p>L'étude consistait à démontrer si l'interdépendance des tâches était une variable modératrice aux comportements contre-productifs et au bien-être au travail.</p> <p>Les 4 typologies des comportements du travail d'équipe d'Aubé démontrent que le travail d'équipe amène des agressions interpersonnelles. Dans la situation du milieu carcéral, où les tâches sont interdépendantes entre collègues, les résultats de l'étude ont démontré que plus les travailleurs doivent coopérer, plus il y a des risques d'agression. En effet, les travailleurs peuvent se voir obliger de travailler avec certains collègues.</p> <p>Autrement dit, les membres de l'équipe doivent soutenir ceux qui n'arrivent pas à livrer la marchandise, ce qui augmente la surcharge de travail et les longues heures de travail</p>	<p>Force L'échantillon a bien été choisi dans les travailleurs du domaine carcéral nécessitent d'interagir entre eux. Ils doivent coordonner leurs efforts pour prédire les situations dangereuses.</p> <p>Limites -Les résultats ne peuvent pas être interprétés dans les relations causales à cause de l'étude sectorielle (cross-sectorial) -Les futures recherches ne doivent pas seulement s'intéresser aux effets des comportements contre-productifs sur la santé, mais le contraire (les travailleurs ayant un mauvais bien-être : fâchés, envieux, jaloux → effets sur les comportements contre-productifs) -Biais de social desirability (prochaine fois plusieurs sources : collègues, clients internes, supérieurs) -Étudier les autres conséquences sur la santé et pas seulement le bien-être psychologique (exemple motivation, détresse psychologique, etc.)</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
<p>Baillien et De Witte (2009)</p>	<p>1. Population 10 entreprises privées de Belgique 1 263 travailleurs ont répondu</p> <p>Taux de réponse acceptable = 44 %</p> <p>2. Devis de recherche Quantitative Régression multiple</p> <p>3. Pays Belgique</p>	<p>Changement organisationnel (stress)</p> <p>VD : Bullying</p> <p>Variables médiatrices : -Insécurité d'emploi -Surcharge de travail -Ambiguïté de rôle -Conflits de rôle -Conflits dans l'équipe -Soutien social -Leadership social</p> <p>VI : Changement organisationnel</p> <p>Variables contrôles : -Âge -Sexe -Statut professionnel</p>	<p>Des situations actives pour contrer l'impuissance face au stress</p> <p>1-l'intimidation ACTIVE-INEFFICIENT = frustrations de l'environnement stressant → agressions contre les collègues Quand l'un des collègues est inefficace malgré ses efforts, la frustration peut amener des comportements violents contre ses collègues (deviens ainsi un harceleur) Théorie de la frustration-agression → Un environnement stressant peut provoquer des comportements violents pour contrer les effets négatifs (Hoel et Salin, 2003)</p> <p>2-PASSIVE-INEFFICIENT Des situations passives pour contre le stress → intimidation Violer des normes en se distançant de l'environnement de travail engendre du stress → autres travailleurs vont les intimider</p> <p>Une relation directe entre le changement organisationnel et le bullying (.11, p<.01)</p> <p>Une relation indirecte entre le changement organisationnel et le bullying (position + entre tous les éléments stressseurs)</p> <p>2 Variables seront considérées : Les conflits de rôle et l'insécurité d'emploi</p>	<p>CULTURE DÉVELOPPEMENTALE → CHANGEMENT ORGANISATIONNEL → STRESS → BULLYING</p> <p>Les agressions peuvent être une stratégie pour reprendre le contrôle dans la culture développementale</p> <p>Étude empirique a testé la relation entre le changement organisationnel et l'intimidation au travail (Hoel et Salin, 2003)</p> <p>Importance de la variable médiatrice de l'insécurité d'emploi : L'insécurité d'emploi (la peur de perdre son emploi) a été associée à un plus haut risque d'intimidation (Hoel et al., 2002; Notelaers et De Witte, 2003)</p> <p>Les travailleurs qui ont peur de perdre leur job ne seront pas portés à se défendre contre les comportements injustes ou agressifs (Hoel et Cooper, 2000)</p> <p>Les résultats de Baillien (2009) ont démontré une médiation complète des conflits de rôle et de l'insécurité d'emploi. Tandis que la surcharge de travail, les ambiguïtés de rôle, le soutien social des collègues, la fréquence des conflits dans l'équipe et le leadership social encouragent le bullying</p> <p>Selon cette étude, les travailleurs qui ont vécu de l'intimidation sont personnellement confrontés aux effets négatifs du changement (conflits de rôle et insécurité d'emploi). Si le changement n'amène pas des effets négatifs, il n'y aura probablement pas de bullying.</p>

			<p>La relation directe entre le changement organisationnel et le bullying disparaît après qu'on est introduit les 2 « stressor » Lorsque les éléments stressants sont insérés dans la régression hiérarchique multiple, la relation directe entre le changement organisationnel et le bullying disparaît. ÉLÉMENTS STRESSANTS → Variables médiatrices</p> <p>La relation entre le changement organisationnel et le bullying devient indirecte médiatrice par les variables des conflits de rôle et de l'insécurité d'emploi.</p> <p>→Ce modèle explique 41 % de la variance du bullying.</p> <p>Un autre modèle additionnel explique seulement les conflits de rôle et l'insécurité d'emploi. Les mêmes résultats relèvent que le changement organisationnel n'est plus relié au bullying. ($R^2 = .23$)</p> <p>De Vries et Balazs, 1997 Cette étude a prouvé la relation directe entre le changement organisationnel et le bullying</p>	<p>Limitations</p> <ul style="list-style-type: none"> -tenir compte de la justice organisationnelle, car si les travailleurs répondent positivement au changement et qu'ils croient que les décisions étaient justes, pas de problème -type d'organisation -l'échantillon de l'étude était composé d'organisations privées. Une étude similaire devrait être effectuée au public. -Moment du changement Des études devraient être réalisées à la suite du changement organisationnel (pas encore d'étude) - Il n'y a pas eu de distinctions entre les différents types de changement.
--	--	--	--	---

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
<p>Baillien, Neyens et De Witte (2008)</p>	<p>1. Population 90 organisations ont accepté de participer (organisations choisies par BEL'codes en fonction des secteurs)</p> <p>2. Devis de recherche Recherche qualitative</p> <p>-126 entrevues effectuées pour déterminer les causes de la violence à l'égard de :</p> <p>1) Buts de l'organisation VS travailleurs (culture organisationnelle)</p> <p>2) Climat organisationnel</p> <p>3) La hiérarchie qui peut causer des actions négatives</p> <p>3. Pays Belgique</p>	<p>-Violence</p> <p>-Harcèlement sexuel</p> <p>-Harcèlement psychologique</p> <p>-Culture organisationnelle</p> <p>-Surcharge de travail</p>	<p>Résultats sur les facteurs du travail :</p> <p>-Plus de violence avec les travailleurs du public (surtout si donne des sanctions comme les policiers ou doit avoir des contacts physiques comme les infirmières)</p> <p>-Surcharge de travail amène plus de harcèlement sexuel, mais uniquement de manière périodique</p> <p>-Le conflit de rôle dans l'emploi est relié périodiquement à la violence (même si dans la littérature l'a souvent associé au harcèlement sexuel)</p> <p>-Difficulté de l'emploi et l'autonomie dans l'emploi est également relié au bullying</p> <p>Résultats facteurs organisationnels : Culture organisationnelle Continuum selon les buts (focus sur les besoins de l'organisation ou les besoins des travailleurs) → ceux orientés sur la tâche sont associés à davantage d'effets négatifs + mêmes résultats pour ceux trop orientés vers les travailleurs (davantage de harcèlement psychologique, sexuel et de violence). Il vaut donc mieux avoir des organisations qui possèdent une balance entre les 2</p> <p>Caractéristiques de l'équipe (exemple culture de rumeurs) peuvent amener davantage de violence</p> <p>Hiérarchie trop stricte peu de pouvoir des équipes de travail = davantage de violence au travail</p>	<p>Ordre d'importance des facteurs :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Surcharge de travail 2) Conflit de rôle 3) Complexité de l'emploi 4) L'autonomie 5) Insécurité d'emploi 6) Promotion <p>Limites -Cette étude se concentre sur les rôles du travail, de l'équipe et de l'organisation, mais ne considère pas les autres facteurs</p> <p>-Ne parle pas de la violence ascendante vers un supérieur</p> <p>Variables étudiées : contact avec le public, infrastructure, surcharge de travail, autonomie, insécurité d'emploi, complexité de la job, promotion, conflit de rôle (ambiguïté), emploi routinier, normes et valeurs, communication, climat social, style de leadership, changement organisationnel, formation, hiérarchie, recrutement et sélection, soutien social, taille de l'organisation, pourcentage de femmes, structure générale, compétition, favoritisme et évaluation.</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Skogstad, Matthiesen et Einarsen (2007)	<p>1. Population 4 500 travailleurs de The Norwegian Central Employee Register by Statistics Norway (SSB)</p> <p>Taux de réponse : 57 % (2 539 questionnaires complétés)</p> <p>2. Devis de recherche Quantitatif</p> <p>3. Pays Norvège</p>	<p>Conflit</p> <p>Changement organisationnel</p> <p>Bullying</p>	<p>Résultat : Cette étude n'a pas démontré que les conflits interpersonnels médiaient la relation entre le changement organisationnel et le bullying</p> <p>Le changement organisationnel et les conflits interpersonnels sont indépendants (séparés) pour expliquer le bullying</p> <p>Association positive entre les différents changements organisationnels et l'intimidation au travail → ce qui entraîne une augmentation des conflits</p> <p>Mais la relation entre les changements organisationnels et les conflits affectifs (sur les personnes) étaient modestes.</p> <p>Les modèles d'équation structurelle ont suggéré une association positive entre le changement organisationnel et le bullying</p> <p>Conflits avec le supérieur immédiat sont également reliés à l'intimidation au travail (petite association lorsque le conflit médie le changement et le bullying)</p> <p>Pas d'effet de médiation avec les conflits entre collègues</p>	<p>En 2009, il s'agissait de l'unique étude empirique qui traitait du lien entre le changement organisationnel et le bullying</p> <p>Explication de comment le changement organisationnel provoque le bullying en mettant l'accent sur le rôle médiateur du leadership et du conflit</p> <p>Donc indépendance du conflit comme effet médiateur</p> <p>Mais le changement organisationnel prédit les 2 : le bullying et le conflit</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Hershcovis et al. (2007)	<p>1. Population 57 études empiriques concernant les agressions en milieu de travail</p> <p>2. Devis de recherche Quantitative Méta-analyse</p> <p>Principaux thèmes : -les différents facteurs individuels et organisationnels des agressions en milieu de travail -les différences entre les facteurs pour les agressions contre un superviseur et les agressions contre les collègues -Démontrer la contribution relative de chaque facteur individuel et organisationnel</p> <p>3. Pays Canada</p>	<p>Variables utilisées : -Conflit interpersonnel -Injustice procédurale -Injustice distributive -Facteurs individuels (sexe, affect négatif, caractère agressif) -Injustice procédurale -Insatisfaction au travail -Contraintes situationnelles</p> <p>Variables dépendantes : -Agression interpersonnelle -Agression organisationnelle</p>	<p>Agressions interpersonnelles : Caractère agressif et le conflit interpersonnel sont les 2 facteurs les plus corrélés (.43 et .50)</p> <p>Agressions organisationnelles : les facteurs les plus corrélés conflit interpersonnel (.41), contraintes organisationnelles (.36) et l'insatisfaction au travail (.37)</p> <p>Différences entre les agressions contre les collègues et les agressions contre les supérieurs</p> <p>Facteurs les plus corrélés pour les superviseurs : pauvre leadership et injustice interpersonnelle (.52 et .51) (pour les collègues .16 et .18)</p> <p>Autres facteurs (justice procédurale superviseur et collègue .23 et .18; justice distributive superviseur et collègue .14 et .12)</p>	<p>Les futures recherches devront étudier une possibilité d'interaction entre les facteurs individuels et organisationnels.</p> <p>Des études devront également être faites sur la notion de victime (modifier et valider les échelles pour les victimes)</p> <p>Démontrer que les agressions individuelles et les agressions organisationnelles sont différentes</p> <p>Davantage de recherches sur la séparation entre les agressions contre les superviseurs, les collègues et les subordonnés</p> <p>Différencier les agressions contre un superviseur et les agressions contre l'organisation</p> <p>Limites le peu d'études de la méta-analyse et une trop grande disparité dans les échelles</p> <p>Seulement en Amérique du Nord (car juste 4 études réalisées à l'extérieur)</p> <p>Difficulté de comparer les agressions contre les collègues et contre les superviseurs (le nombre de superviseurs est plus restreint)</p> <p>Faire des interactions entre les facteurs individuels et organisationnels</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Salin (2003)	<p>1. Population Revue de littérature sur l'explication de la violence psychologique au travail (focusé sur les organisations ayant un passé de violence)</p> <p>2. Devis de recherche Qualitative</p> <p>Principaux thèmes : Bullying Équipe semi-autonome Changement organisationnel</p> <p>3. Pays New Dehli</p>	<p>Équipe semi-autonome</p> <p>Délégation de pouvoir</p> <p>Mécanisme de sanction</p>	<p>La délégation de pouvoir dans les équipes semi-autonomes peut amener des mécanismes de sanctions à travers l'équipe de travail (sans que ce pouvoir de sanction n'ait été régulé dans l'institution)</p> <p>Cette délégation de pouvoir + une augmentation d'une nécessité de coopération → peuvent motiver les travailleurs à punir leurs collègues moins performants et les membres indésirables (cet article repris plus tard dans Baillien 2009 → les décentralisations donnent davantage de délégations et de responsabilités aux subordonnés, ce qui peut provoquer des sanctions à l'égard des travailleurs qui sont jugés moins performants)</p> <p>Les restructurations amènent l'élimination de positions en diminuant les possibilités de promotion → augmentation des surcharges de travail, de la compétition interne et de l'insécurité d'emploi → augmente du stress et de la pression → agressions pour éliminer les rivaux</p> <p>Facteurs de bullying 1) Compétition interne favorise les cas d'intimidation au travail 2) Système de rémunération (d'avancement) -Si un collègue a réussi à monter en harcelant → Inciter les autres à faire de même (O'Leary-Kelly et al. 1996)</p>	<p>Résumé Article résumait l'intimidation par l'interaction de 3 groupes d'explicateurs : 1-enabling structure (terrain fertile = pouvoir mal réparti, perception que le harcèlement provoque peu de coûts, insatisfaction et frustration au travail) 2-motivating structure (circonstances rationnelles de harceler, amène profit, système de rémunération) 3-precipitating processes (restructuration, changement organisationnel)</p> <p>Limites -Le modèle a été basé sur plusieurs études différentes qui n'avaient pas les mêmes associations → difficulté à réconcilier ensemble -Pas assez d'études sur les victimes -Les études ont davantage été faites de manière transversale et il est donc compliqué de séparer les causes et les conséquences -Peu d'information sur les harceleurs → difficulté de choisir une approche pour étudier ce groupe -Doit faire davantage d'études qualitatives et interprétatives -Le peu de plaintes peut fausser les études -Des études doivent être faites sur les 2 points de vue : harcèlement est un comportement déviant ou harcèlement est un comportement stratégique pour augmenter la productivité dans le système de domination de l'emploi -D'autres facteurs doivent être étudiés au niveau de la société → facteurs de l'environnement externe de l'organisation doivent être considérés</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Douglas et Martinko (2001)	<p>1. Population 151 travailleurs de 2 entreprises</p> <p>2. Devis de recherche Quantitative (régression hiérarchique multiple)</p> <p>3. Pays États-Unis</p>	<p>Violence</p> <p>Traits individuels -Caractère agressif -style d'attribution -affect négatif -attitudes contre la vengeance -niveau de contrôle -Passé de violence</p>	<p>Résultats Les variables du caractère agressif, des attitudes contre la vengeance, l'affect négatif, le faible contrôle interne, le style d'attribution hostile et l'exposition à des cultures agressives (passé de violence) sont corrélés à la violence</p>	<p>Limites -Pas possible de déterminer le degré d'influence de chaque variable. Les résultats ont seulement révélé que les variables ensemble prédisent 60 % la variance de la violence</p> <p>-Limité à un nombre restreint d'organisations</p> <p>-Limité à un certain nombre de traits de personnalité → élargir à « emotional susceptibility », impulsivité, la perception de contrôle, égoïsme, agréabilité et l'anxiété</p> <p>-L'étude n'intégrait pas le niveau des groupes → futures études devront tenir compte du niveau du groupe et de l'organisation (pas uniquement du niveau individuel)</p> <p>-Davantage d'études doivent se faire pour agrandir la connaissance des causes de la violence</p>
Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Pearson, Andersson et Porath (2000)	<p>1. Population Revue de littérature</p> <p>2. Devis de recherche Qualitative</p> <p>3. Pays États-Unis</p>	<p>Pression du temps</p> <p>Principaux thèmes : -Incivilité -Modèle de spirauté -Moyens de prévention</p>	<p>Pression du temps → pas de place aux politesses sur le marché du travail</p> <p>Surcharge de travail → pas le temps de remercier les subordonnés pour leur bon travail</p>	<p>Limites Manque de plaintes en lien avec la violence au travail</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Greenberg et Barling (1999)	<p>1. Population 136 travailleurs masculins travaillant à temps plein à Canadian University</p> <p>Taux de réponse : 25 % (136/550)</p> <p>2. Devis de recherche Quantitatif</p> <p>3. Pays Canada</p>	<p>Surveillance en emploi</p> <p>Justice procédurale</p> <p>Variables utilisées : -Consommation d'alcool -Passé de violence -Sécurité d'emploi -Justice procédurale -Justice distributive -Surveillance en emploi</p> <p>Variables dépendantes : -Agression contre un collègue -Agression contre un supérieur -Agression contre un subordonné</p>	<p>Interactions entre les facteurs personnels et organisationnels pour prédire les agressions</p> <p>Les 2 variables de « passé de violence » et la « consommation d'alcool » prédisent des agressions contre un collègue</p> <p>La justice procédurale et la surveillance en emploi occasionnent des agressions contre un superviseur</p> <p>La justice procédurale en interaction avec la consommation d'alcool prédit des agressions contre un collègue</p> <p>L'insécurité d'emploi avec la justice procédurale en interaction avec la consommation d'alcool prédit des agressions contre un subordonné</p> <p>La définition des standards de productivité peut engendrer des comportements agressifs</p> <p>L'augmentation des demandes de productivité → peut augmenter la pression → et peut engendrer des agressions Les standards de productivité sont utilisés pour mesurer l'apport des membres dans une équipe de travail → un travailleur plus lent pourra alors être victime de harcèlement par les superviseurs → un travailleur trop rapide pourra également être victime de harcèlement de la part de ses collègues pour qu'il réduise la cadence</p>	<p>Importance de la consommation d'alcool et des passés de violence</p> <p>Limites Incapable de faire des liens de causes à effet → doit faire une étude longitudinale</p> <p>Taux de réponse bas (25 %)</p> <p>Manque la variable de <i>social desirability</i>, la qualité de supervision, le stress à la job et la consommation de drogues</p> <p>Les résultats ne sont pas toujours applicables dans les autres secteurs</p> <p>L'aspect des règles et des procédures de la culture hiérarchique diminue la violence au travail (justice procédurale)</p> <p>L'aspect de la surveillance des travailleurs augmente la violence (stratégie pour reprendre le contrôle)</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Andersson et Pearson (1999)	<p>1. Population Définitions des autres mésestantes au travail</p> <p>2. Devis de recherche Qualitative Conceptualisation</p> <p>3. Pays États-Unis</p>	<p>" Interactional justice "</p> <p>Principaux thèmes : -incivilité -comportements antisociaux -comportements déviants -violence -agression</p>	<p>Normes violées : Si les normes concernant les considérations et la politesse ne sont pas rencontrées → perception d'avoir un traitement interpersonnel inéquitable (interactional justice)</p> <p>→ crée un affect négatif (personne moins encline à adopter des comportements civils et de respecter les normes)</p> <p>→ peut répliquer plus fort contre cette incivilité → spirale d'incivilités (devient un cycle d'injustice)</p>	<p>Futures recherches -Davantage de terrain avec des petits groupes de discussion pour mieux comprendre le concept d'incivilité</p> <p>-Utiliser des méthodes longitudinales pour capturer la possibilité que les spirales d'incivilité varient sur une période de temps</p> <p>-Intéressant d'examiner les normes à travers la culture et découvrir si la base de la norme du respect mutuel est partout universelle</p>
Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Sperry (1998)	<p>1. Population -L'équipe de football de l'Université de Nebraska -Département de police de Los Angeles</p> <p>2. Devis de recherche Qualitative Étude de cas</p> <p>3. Pays États-Unis</p>	<p>Contrôle</p> <p>Centralisation (différents niveaux de hiérarchies)</p>	<p>On retrouve de l'agressivité dans une culture centralisée → c'est la manière choisie par les travailleurs pour démontrer leur statut par rapport aux autres</p> <p>Violence résulte d'un objectif de contrôle</p>	<p>Limites Considérer également le niveau personnel (si les équipes ont de mauvais joueurs)</p> <p>Pas d'articles spécifiques sur les associations entre la culture hiérarchique et la violence → y aller par les aspects de la culture hiérarchique (centralisation et contrôle ici)</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Neuman et Baron (1998)	<p>1. Population Revue de littérature</p> <p>2. Devis de recherche Proposition d'un modèle sur la violence</p> <p>3. Pays États-Unis</p>	<p>Facteurs sociaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Provocation -Événements frustrants -Traitement inéquitable -Haut niveau de diversité -Normes d'agressivité <p>Facteurs situationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Décentralisation -Restructuration -Formation technique -Environnement physique -Culture organisationnelle 	<p>Résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> -Majorité des agressions ne sont pas physiques -Les agressions seraient reliées à des facteurs sociaux, situationnels et environnementaux (restructuration, pratiques de gestion contingentes, l'augmentation de la diversité) 	<p>Lien à faire avec la culture groupale L'intimidation est utilisée pour discipliner les collègues qui violent les normes qui ont été établies au sein du groupe de travail</p> <p>Limites</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ne s'intéresse pas au processus interne qui agit comme variable médiatrice dans les comportements violents -Doit s'intéresser aux individus qui sont plus susceptibles d'être sujets (aggression-prone individuals) -Une autre étude doit s'intéresser particulièrement à la justice organisationnelle et à la violence

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Fox et Spector (1997)	<p>1. Population 185 étudiants à temps plein dans des entreprises de Floride et d'Illinois</p> <p>2. Devis de recherche Quantitatif (équation structurelle)</p> <p>3. Pays États-Unis</p>	<p>Comportements anti-productifs</p> <p>Événements frustrants</p> <p>Variables contrôles :</p> <p>Traits de personnalité (caractère agressif et traits anxieux) Dans l'enfance, si perception que les punitions étaient associées aux conséquences affectives (Influence de l'anticipation des punitions vécues dans sa jeunesse)</p>	<p>Association entre la perception des travailleurs de vivre un événement frustrant et d'adopter un CAAT contre l'organisation ou un CAAT contre une personne (médité par les réactions émotives d'être frustré)</p> <p>Résultats</p> <p>2 réponses :</p> <ul style="list-style-type: none"> -tempérament d'être fâché -réactions d'être fâché <p>Réponses affectives + anxiété + locus of control ont été trouvés entre les réponses (réactions) d'être fâché et les punitions</p> <ul style="list-style-type: none"> -Les événements frustrants sont associés négativement à la satisfaction au travail -Manque de contrôle + traits anxieux étaient associés à la frustration -Les comportements contre-productifs étaient associés aux réponses affectives -Les comportements contre-productifs sont aussi associés à l'expérience et à l'expression de la colère -Les traits agressifs et les tempéraments agressifs sont associés à des comportements contre-productifs 	<p>L'article devait tester le modèle causal frustration-agression sur le travail</p> <p>Limites</p> <ul style="list-style-type: none"> -Départager si le fait que les agressions interpersonnelles sont basées sur les victimes : superviseurs, collègues, subordonnés et clients -Investiguer les conditions sous lesquelles les comportements deviennent déviants -Sous-estimation de la relation entre les comportements déviants et les événements frustrants (trop d'importance à l'enfance dans l'article) -Beaucoup de compagnies ont refusé de participer

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Leymann (1996)	<p>1. Population Étude de 800 cas</p> <p>2. Devis de recherche Qualitative</p> <p>Principaux thèmes : Définition, causes et conséquences du Mobbing</p> <p>3. Pays Suède</p>	<p>Facteurs :</p> <p>Sexe : 50/50 Davantage du même sexe d'un individu à un autre</p> <p>Âge : pas de relation</p> <p>Nombre de harceleur: 40 % attaqué par 2 à 4 personnes</p> <p>Domaines : domaine de l'éducation, soins de la santé, garderie, organisations religieuses</p>	<p>Identification du mobbing</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Effets sur les possibilités des victimes à communiquer 2) Effets sur la possibilité des victimes de maintenir des contacts sociaux 3) Effets sur la possibilité des victimes de maintenir sa réputation 4) Effets sur le poste occupé des victimes 5) Effets sur la santé physique des victimes <p>Conséquences</p> <ul style="list-style-type: none"> -Effets sur la société : le stress qui a causé des maladies -Effets sur l'organisation : coûts reliés à la réhabilitation -Mauvais climat de travail (baisse de motivation, roulement du personnel) -Effets sur la victime : Choc post-traumatique, destruction de l'individu, suicide ou incapacité de se retrouver un autre emploi <p>Résultats</p> <p>Les 800 cas ont démontré presque toujours que les conditions de travail étaient un facteur prédisposant</p>	<p>Définition du mobbing (persécution)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sa définition exclut les conflits temporaires et focus sur le temps où le climat de travail devient pathogène -Différence avec le conflit : fréquence et durée du mobbing -Une interaction sociale où l'individu est attaqué fréquemment pendant plusieurs mois -La personne cible est en position de détresse et il y a un haut niveau d'expulsion -Le mobbing est perçu par un conflit exagéré (survient après un conflit, parfois très rapidement, sinon prend plusieurs mois) <p>Lien important avec le stress</p> <p>Le mobbing est une source de stress ou le stress est le résultat du mobbing</p> <p>Recommandations</p> <ul style="list-style-type: none"> -Faire des recherches sur la personnalité des victimes

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Vartia (1996)	<p>1. Population 1 037 répondants (sur 1 577) 949 questionnaires valides Finnish Federation of Municipal Officials 85 % femmes et 15 % hommes</p> <p>Taux de réponse : 66 %</p> <p>2. Devis de recherche Quantitatif</p> <p>Analyse factorielle (2 facteurs se sont révélés significatifs du climat organisationnel : climat de communication + climat social) Régression multiple</p> <p>Principaux thèmes : Bullying Climat organisationnel</p> <p>3. Pays Finlande</p>	Climat de communication	<p>Causes du bullying : -Manque de possibilité d'influencer -Pauvre circulation d'information -manque de conversation mutuelle sur les tâches et les buts -une manière autoritaire de percevoir les divergences dans les opinions</p> <p>Autres facteurs importants : -compétition pour avancement (38 %) -compétition pour avoir la préférence des supérieurs (34 %) -Envie (63 %) -Weak supérieur (supérieur faible) (42 %)</p>	<p>Futures recherches -Étudier l'impact de la culture organisationnelle</p> <p>-Étudier davantage les facteurs de stress</p> <p>-Connaître les sources de bullying permet de diriger la prévention</p> <p>-Investigations + formation + communication → important pour le futur</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
<p>O'Leary-Kelly, Griffin, Glew (1996)</p>	<p>1. Population Littérature</p> <p>2. Devis de recherche Proposition d'un modèle</p> <p>Principaux thèmes : Agression Violence</p> <p>3. Pays États-Unis</p>	<p>Organization-motivated aggression (OMA)</p> <p>Organization-motivated violence (OMV)</p>	<p>Son modèle spécifie que les facteurs individuels et environnementaux sont prédictifs des agressions</p> <p>1) + d'agressions engendrées à l'interne qu'à l'externe (étrangers)</p> <p>2)-Comportements "Aversive", modèrent les facteurs physiques dans l'environnement comme élément déclencheur de la violence interne -Comportements "Aversive", modèrent les facteurs physiques dans l'environnement comme élément déclencheur de la violence externe</p> <p>3) La violence interne a des conséquences plus négatives pour l'organisation que les étrangers</p> <p>4) L'organisation peut davantage contrôler la violence interne qu'externe.</p> <p>5) -Quand il y a un contrôle sur les comportements à l'intérieur de l'organisation, OMA davantage dirigé vers l'extérieur -Quand il y a un contrôle sur les comportements à l'extérieur de l'organisation, OMA davantage dirigé vers l'intérieur</p> <p>6) -Quand les causes des agressions proviennent de l'environnement physique, la violence est davantage dirigée par des victimes non sélectionnées -Quand les agressions proviennent des comportements des individus, ils sont plus dirigés vers des victimes sélectionnées</p>	<p>Différence entre agression et violence</p> <p>Organization-motivated aggression (OMA): "attempted injurious or destructive behavior initiated by either an organizational insider or outsider that is instigated by some factor in the organizational context" → Donc le comportement</p> <p>Organization-motivated violence (OMV): "Significant negative effects on person or property that occur as a result of organization-motivated aggression" → Donc l'effet</p> <p>À retenir pour le lien avec la culture Un gestionnaire qui a appris que les comportements violents rapportent va favoriser ce type de comportements au sein de son équipe. Par conséquent, ce gestionnaire influence la culture organisationnelle en permettant la violence au sein de l'entreprise</p> <p>Si un collègue a réussi à montrer en harcelant, les autres peuvent être incités à faire de même</p> <p>Limites -Cette recherche a besoin d'être testée empiriquement</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Zapf, Knorz et Kulla (1996)	<p>1. Population 2 échantillons différemment 1^{er} : 50 victimes de mobbing 2^e : 99 victimes de mobbing</p> <p>2. Devis de recherche Qualitative par entrevue et quantitative par questionnaire</p> <p>3. Pays Allemagne</p>	<p>Variables</p> <p>-La relation entre le mobbing, les caractéristiques de l'organisation du travail (contenu du travail et l'environnement social du travail et la détresse psychologique)</p>	<p>Résultats</p> <p>-Sexe : Femmes plus souvent victimes (mais elles sont surreprésentées et elles se disent victimes plus ouvertement que les hommes)</p> <p>Relation entre le mobbing et la situation sociale au travail :</p> <p>-Du côté des collègues, le mobbing est associé à l'isolation et aux attaques personnelles sur la vie privée des personnes (rumeurs)</p> <p>-Du côté du soutien du supérieur, l'agression verbale est reliée négativement (mais pas avec les collègues)</p> <p>Mobbing était associé négativement à tous les facteurs du contenu de la job (job complexity, control over tasks, variability, control over time, communication possibilities, cooperation, social stressors)</p> <p>-Mobbing plus dans les emplois industriels que dans les emplois administratifs à cause du manque de contrôle des travailleurs dans leurs tâches.</p> <p>-Relation avec un haut niveau de coopération et un faible niveau de mobbing (car besoin de collaborer, plus difficile d'isoler une personne)</p> <p>La violence verbale plus fréquente de la part des supérieurs que des collègues (à cause de la relation de pouvoir)</p> <p>Fortes corrélations entre le mobbing et les conséquences sur la santé et le bien-être</p>	<p>Limites</p> <p>Données seulement recueillies à partir des plaintes. Donc, peut avoir de la social desirability ou negative effectivity</p> <p>Le mobbing peut aussi être causé par la personnalité de la victime (pas seulement sur les conditions du travail)</p> <p>Une autre raison du mobbing dépend des caractéristiques des harceleurs</p> <p>Les caractéristiques des acteurs influencent sur les variables de l'environnement de travail</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Spraten (1995)	<p>1. Population 1 585 personnes de l'Université d'Ombudsman</p> <p>2. Devis de recherche Quantitative (par questionnaire)</p> <p>Taux de réponse : 51 %</p> <p>Principaux thèmes : Mésententes</p> <p>3. Pays États-Unis</p>	<p>Variable étudiée : Mésentente</p>	<p>Résultats des 5 questions</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Occurrence de vivre des mésententes? 23 % (85 % Blancs, davantage de professionnels et de professeurs) 2) Quel type de mésentente? Majorité mésentente verbale à 54 % 3) Quels sont les acteurs? Majorité supérieur (48 %) et vécu plus fréquemment chez les professeurs et le personnel administratif 4) Perception du degré de gravité selon les différents types de mésententes Plus grave était souvent relié aux courriers électroniques et par la suite verbal 5) Quels sont les effets négatifs? L'effet le plus négatif était la satisfaction en emploi. Par la suite des conséquences modérées à graves : estime de soi, confiance en soi, communication avec les supérieurs et baisse de productivité <p>Un plus haut niveau de dépression, d'anxiété et d'agression a été démontré par les résultats chez les victimes</p> <p>Facteurs de la violence au travail Une organisation hiérarchique stricte, un style de gestion autoritaire, un dirigeant incertain de lui-même ou de son poste (repris de Leymann 1990)</p>	<p>Limitations</p> <p>-L'étude a seulement étudié la perception des victimes et pas des témoins</p> <p>-Les futures recherches doivent valider les effets sur la santé</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Robinson et Bennett (1995)	<p>Phase 1</p> <p>1. Population 70 répondants de 4 sources de Toledo en Ohio (bureau de l'université, une compagnie industrielle, voisinage et étudiants d'un cours de maîtrise MBA)</p> <p>2. Devis de recherche Multidimensional scaling techniques</p> <p>3. Pays États-Unis</p> <p>Phase 2</p> <p>1. Population 180 répondants de 4 sources de maîtrise MBA</p> <p>Phase 3 : Analyse de régression multiple</p>	Comportements déviants	<p>Résultats de l'étude donnent une variété de théories et de contributions pratiques.</p> <p>4 types de déviations selon 2 continuums (de sérieux à mineur; d'organisationnel à interpersonnel)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Déviante de propriété (organisationnelle et sérieuse) <ul style="list-style-type: none"> -sabotant l'équipement -mentir sur les heures travaillées -voler la compagnie 2) Agression personnelle (interpersonnelle et sérieuse) <ul style="list-style-type: none"> -harcèlement sexuel -abus verbal -voler des collègues 3) Déviante politique (interpersonnelle et mineure) <ul style="list-style-type: none"> -montrer du favoritisme -rumeurs sur les collègues -blâmer les collègues -compétition sans bénéfices 4) Déviante de production (organisationnelle et mineure) <ul style="list-style-type: none"> -Partir tôt -Prendre des pauses trop longues -travailler volontairement trop lentement -Gaspiller des ressources 	<p>Définition de la déviance en entreprise : un comportement volontaire qui viole les normes organisationnelles qui peuvent affecter le bien-être de l'organisation et/ou des membres. Il s'agit d'un manque de motivation de se conformer aux attentes normatives du contexte social ou de devenir motivé pour violer ces attentes (Kaplan, 1975)</p> <p>Limites -Impossibilité d'utiliser une liste plus longue de comportements déviants (le but était de construire une typologie qui permettait de classer les comportements les plus déviants)</p>

Études	Devis de recherche	Concepts	Résultats	Commentaires
Einarsen, Raknes et Matthiesen (1994)	<p>1. Population Les échantillons provenaient de 6 syndicats</p> <p>4 742 participants sur une population totale de 10 611</p> <p>Taux de réponse : 47 %</p> <p>2. Devis de recherche Étude quantitative (questionnaire)</p> <p>3. Pays Norvège</p>	<p>Bullying</p> <p>Conditions de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> -challenge - climat social -leadership -contrôle sur le travail -surcharge de travail -conflit de rôle - ambiguïté de rôle 	<p>Résultats</p> <p>Le bullying est associé à une faible satisfaction du leadership, à un contrôle sur le travail, au climat social et plus particulièrement aux conflits de rôle</p> <p>Les victimes de bullying et les témoins ont un niveau plus bas de satisfaction au travail</p>	<p>Limites</p> <ul style="list-style-type: none"> -Les relations trouvées sont plus cycliques (cercle vicieux), difficulté à départager la causalité -Des études longitudinales et expérimentales doivent se faire dans le futur

Annexe 5

Calcul des corrélations intraclasses

Conflit interpersonnel

Modèle nul

$$p_i = \frac{\sigma_{\mu 0}^2}{\sigma_{\mu 0}^2 + \sigma_{\epsilon 0}^2}$$

$$p_i = \frac{0.588}{0.588 + 5.706}$$

$$p_i = 0,09342 = 9,34 \%$$

$\sigma_{\epsilon 0}^2$ = variance entre les travailleurs

$\sigma_{\mu 0}^2$ = variance entre les établissements

Modèle complet

(avec les variables indépendantes de la culture organisationnelle)

$$p_i = \frac{\sigma_{\mu 0}^2}{\sigma_{\mu 0}^2 + \sigma_{\epsilon 0}^2}$$

$$p_i = \frac{0.150}{0.150 + 4.537}$$

$$p_i = 0,03205 = 3,21 \%$$

$\sigma_{\epsilon 0}^2$ = variance entre les travailleurs

$\sigma_{\mu 0}^2$ = variance entre les établissements

Harcèlement physique et sexuel

Modèle nul

$$p_i = \frac{\sigma_{\mu 0}^2}{\sigma_{\mu 0}^2 + \pi * \pi/3}$$

$$p_i = \frac{0.441}{0.441 + 3,29}$$

$$p_i = 0,11819 = 11,82 \%$$

$\sigma_{\mu 0}^2$ = variance entre les établissements

Modèle complet**(avec les variables indépendantes de la culture organisationnelle)**

$$p_i = \frac{\sigma_{\mu 0}^2}{\sigma_{\mu 0}^2 + \sigma_{\epsilon 0}^2}$$

$$p_i = \frac{0.21}{0.21 + 3,29}$$

$$p_i = 0,06 = 6,0 \%$$

 $\sigma_{\mu 0}^2$ = variance entre les établissements

Annexe 6

Calcul de la proportion ou du pourcentage de la variation expliquée (R^2)

Conflit interpersonnel

Modèle complet

$$R^2_2 = \frac{(\sigma^2_{\epsilon 1} / n) + \sigma^2_{\mu 1}}{(\sigma^2_{\epsilon 0} / n) + \sigma^2_{\mu 0}}$$

$$R^2_1 = \frac{\sigma^2_{\epsilon 1} + \sigma^2_{\mu 1}}{\sigma^2_{\epsilon 0} + \sigma^2_{\mu 0}}$$

$$R^2_2 = \frac{(4,537 / 31) + 0,150}{(5,706 / 31) + 0,588} = 0,616153 = 0,62$$

$$R^2_1 = \frac{4,537 + 0,150}{5,706 + 0,588} = 0,25533 = 0,26$$

$$R^2_2 = 1 - \frac{(4,537 / 31) + 0,150}{(5,706 / 31) + 0,588} = 0,616153 = 0,62$$

$$R^2_1 = 1 - \frac{4,537 + 0,150}{5,706 + 0,588} = 0,25533 = 0,26$$

$\sigma^2_{\epsilon 1}$ et $\sigma^2_{\mu 1}$ = Modèle avec la variable des cultures organisationnelles
(variables indépendantes)

$\sigma^2_{\epsilon 0}$ et $\sigma^2_{\mu 0}$ = Modèle sans la variable des cultures organisationnelles
(constance seulement)

n = taille des établissements lorsqu'il y a le même nombre d'observations dans chaque établissement (devis balancé). Lorsque le devis est non balancé (nombre différent d'observations par établissement), on peut prendre une valeur de n considérée comme représentative ou encore la moyenne harmonique.

Harcèlement physique et sexuel

$$R^2_2 = \frac{\rho_i \text{ Modèle nul} - \text{Modèle complet}}{\rho_i \text{ Modèle nul}}$$

$$R^2_2 = \frac{0,072 - 0,060}{0,072}$$

$$R^2_2 = 0,16666 = 16,7 \%$$