



OCTOBRE 2018
Rapport de recherche

Le mobbing en milieu académique

Mieux comprendre le phénomène pour
mieux l'enrayer

Crédits

Recherche et rédaction

Véronique Tremblay-Chaput
Chercheuse

Révision et mise en page

Jean-Marie Lafortune
Président, FQPPU

Maryse Tétreault
Professionnelle de recherche, FQPPU

Hans Poirier
Professionnel de recherche, FQPPU

Fédération québécoise des
professeures et professeurs d'université
666, rue Sherbrooke Ouest #300
Montréal (Québec) H3A 1E7
1 888 843 5953 / 514 843 5953
www.fqppu.org

Dépôt légal : 3^e trimestre 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : 978-2-921002-32-5 (br.)
ISBN : 978-2-921002-33-2 (PDF)

Avant-propos

Le mobbing au travail est un sujet dont on entend de plus en plus parler dans les couloirs des universités. Il ne fait pas de doute que ce phénomène réfère à une forme particulière de harcèlement, que l'on pourrait associer à du harcèlement moral ou psychologique, mais dont la finalité revêt un caractère plus « total » dans la mesure où elle vise l'expulsion de la victime de son milieu de travail. Le mobbing se distingue toutefois d'autres formes de harcèlement en raison de sa dynamique particulière qui engage tant l'organisation que les collègues des victimes. Rumeurs, commentaires désobligeants et atteintes à la réputation sont autant de manifestations du mobbing susceptibles d'affecter gravement le climat de travail dans nos universités, malgré leur caractère insidieux.

À la lumière de ces spécificités, ce rapport n'est donc pas une « autre » ressource sur le harcèlement, mais bien un document qui vise à mieux circonscrire le phénomène singulier et peu étudié qu'est le mobbing en milieu académique. En mandatant sa réalisation, la FQPPU souhaite convier ses membres à approfondir leurs connaissances sur le sujet, mais aussi leur fournir des pistes pour alimenter l'action syndicale en cette matière. Ce premier effort nous éclaire notamment sur la création d'outils permettant de prévenir, voire d'enrayer cette forme extrême de harcèlement en milieu universitaire. Bien entendu, la complexité et la spécificité du mobbing en contexte académique réclameraient le déploiement de plus amples travaux afin de bien mesurer l'ampleur du phénomène dans nos établissements, mais aussi d'un travail sur le terrain afin de recenser les nombreuses nuances et particularités y étant liées. À la lumière de l'intérêt que suscitera ce premier rapport, il s'agit là d'initiatives auxquelles la FQPPU pourra se joindre dans le futur.

Bonne lecture!

Jean-Marie Lafortune

Président
FQPPU

Preface

Workplace mobbing is a subject that we have been hearing more and more about in the hallways of our universities. It refers to a specific type of harassment that is similar to psychological harassment, but that is more “thorough,” in that it aims to remove victims from their workplaces. Mobbing is different from other forms of harassment because of its unique dynamics, which involve both the organization and victims’ colleagues. Rumours, derogatory comments, and comments that attack victims’ reputations are forms of mobbing that, despite their insidious nature, can seriously affect university work environments.

This report is therefore not just another resource on harassment, but is instead a document that aims to better define the unique, largely unexplored phenomenon of mobbing in the academic workplace. Through this report, the FQPPU is inviting its members to learn more about the subject, but is also providing them with suggestions to help inform union activity on this matter. In particular, this first effort provides insight into the creation of tools to prevent, or even eradicate, this extreme form of harassment in the academic workplace. However, due to the complexity and unique nature of mobbing in the academic context, more research is required to properly measure its prevalence in our universities, including field work to identify its many related nuances and features. Based on interest in this first report, the FQPPU may take part in such initiatives in the future.

Happy reading!

Jean-Marie Lafortune
President
FQPPU

Sommaire exécutif

Le mobbing est un phénomène relativement peu connu au Québec. Assimilé à du harcèlement en milieu de travail, le mobbing se distingue d'autres formes de harcèlement en raison de son caractère insidieux et global : la finalité étant l'expulsion définitive de la cible de son milieu de travail. Les stratégies pour y arriver et l'intensité des gestes posés varient grandement : isoler la victime, brimer son droit d'expression, nuire à ses relations sociales, entacher sa réputation par le colportage de rumeurs ou de fausses allégations, critiquer son travail injustement, etc. Ces gestes font tous partie de ce que les experts sur le sujet ont appelé « une campagne de mobbing ». Ses effets sont néfastes : non seulement mènent-ils souvent au congédiement de la personne ciblée, mais ils peuvent également compromettre sa carrière professionnelle, effriter son estime de soi et ruiner sa santé physique. Plusieurs auteurs dans divers pays se sont penchés sur ce phénomène et ont conceptualisé cette forme singulière de violence en milieu de travail. Ils ont développé des échelles de gradation des conflits et des étapes afin de mieux comprendre l'évolution d'une campagne de mobbing et donné des pistes pour la désamorcer.

À l'université, ce phénomène surgit selon diverses configurations d'acteurs, notamment entre les professeurs. Le milieu académique, avec ses sphères d'autonomie et ses rigidités, est certes un terrain fertile à l'envenimement des conflits lorsqu'ils surgissent. Le climat de concurrence entre professeurs au sein des départements peut également avoir un effet sur le développement et l'intensification de campagnes de mobbing. Enfin, les professeurs n'ayant pas acquis leur permanence, qui s'accompagne généralement d'une plus grande protection, sont vulnérables relativement à ce type d'action.

Les chercheurs qui ont étudié le mobbing ont utilisé différentes méthodes. Certains ont cherché à comprendre le mobbing selon la perspective des personnes affectées, qu'il s'agisse des victimes, des mobbeurs, des témoins ou de tout autre membre de l'organisation impliqué de près ou de loin dans la campagne. D'autres méthodes sont plutôt axées sur la perspective des chercheurs, mais celle-ci requiert souvent plus de temps et de ressources. Enfin, il existe une méthode mixte, qui combine les deux approches précédentes.

L'étude du mobbing mène inmanquablement à la recherche des meilleurs moyens pour le contrer. L'élaboration d'outils de prévention et d'intervention efficaces n'est toutefois pas une mince tâche. Cela nécessite de trouver des moyens de déceler rapidement les signes associés au mobbing et, conséquemment, à déployer rapidement des stratégies pour y remédier. L'identification du phénomène à son stade préliminaire constitue un grand défi étant donné que plus les campagnes prennent de l'importance, moins les victimes détiennent le pouvoir d'action ou d'influence pour s'en défendre. Bien qu'il soit difficile de faire cesser une campagne de mobbing lorsqu'elle est avancée, il existe néanmoins des outils qui peuvent faire en sorte que les comportements hostiles dégénèrent (ex. : des instances anti-harcèlement ayant des ressources dédiées, des outils d'identification du mobbing pour la direction et les syndicats, des politiques institutionnelles s'attaquant spécifiquement au problème, etc.).

Executive Summary

“Mobbing” is a relatively unknown phenomenon in Quebec. Considered to be a form of workplace harassment, mobbing differs from other types of harassment due to its insidious and comprehensive nature—the end result being the permanent removal of targets from their workplaces. The strategies used and the intensity of the acts vary greatly: isolating victims, undermining their freedom of expression, interfering with their social relationships, tainting their reputations through rumours and false allegations, unjustly criticizing their work, etc. These acts are all part of what experts on the subject call “mobbing campaigns.” Their effects are detrimental: not only do such campaigns often lead to the firing of their targets, but they can also compromise their careers, erode their self-esteem, and negatively impact their physical health. A number of authors in various countries have examined this issue and conceptualized this unique form of workplace violence. They have developed rating scales for conflicts and steps to better understand how a mobbing campaign progresses, and have provided possible solutions to defuse such situations.

In universities, this issue is emerging and can involve various groups, especially professors. Academia, with its spheres of autonomy and its rigidity, is indeed fertile ground for conflict escalation. The competitive environment for professors within departments can also lead to the development and exacerbation of mobbing campaigns. Professors who do not have tenure, a status that generally comes with greater protection, are vulnerable to such acts.

Researchers who study mobbing use various methods. Some seek to understand mobbing from the perspective of those affected—victims, mobbers, witnesses, or other members of the organization who are closely or remotely involved in the campaign. Other methods focus instead on the perspective of the researchers, but often require more time and resources. Finally, some use a mixed methodology, which combines the two previously mentioned approaches.

The study of mobbing inevitably leads to an investigation into the best methods to counter it. Developing effective prevention and intervention tools is, however, not an easy task. It requires finding ways to quickly identify signs of mobbing and then, if necessary, rapidly implementing strategies to remedy the situation. Identifying mobbing in its early stages is the main challenge, given that the larger campaigns get, the less power and influence victims have to defend themselves. Although it is difficult to put a stop to mobbing campaigns in their later stages, there are tools that can ensure that hostile behaviour decreases (e.g. anti-harassment bodies with dedicated resources, mobbing identification tools for administrations and unions, institutional policies that specifically address the issue, etc.).

Table des matières

Crédits	2
Avant-propos	3
Preface	4
Sommaire exécutif.....	5
Executive Summary.....	6
Table des matières	7
Liste des figures	9
Liste des acronymes.....	10
Introduction	11
I. QU'EST-CE QUE LE MOBBING ?	12
1. Conceptualisation du mobbing	12
1.1 Conceptualisation par Leymann.....	12
1.2 Échelle de gradation des conflits de Glasl	13
1.3 Autres conceptualisations	14
2. Définitions du concept de mobbing.....	15
2.1 Enjeux définitionnels et conceptuels	15
2.2 Définition retenue	19
II. SPÉCIFICITÉ DU MOBBING ACADÉMIQUE	21
1. Prévalence du mobbing en milieu académique	21
2. Particularités du monde académique qui contribue à la prévalence du mobbing.....	22
3. Stratégies de mobbing propres au milieu académique.....	23
4. Acteurs impliqués dans le mobbing académique	24
4.1 Victimes.....	24
4.2 Mobbeurs instigateurs.....	26
4.3 Mobbeurs induits.....	27
III. MÉTHODOLOGIES DE RECHERCHE	30
1. Méthodes axées sur la perspective des acteurs concernés	30
1.1 Méthode d'autodéclaration.....	30
1.2 Questionnaires comportementaux	31
1.3 Entrevues individuelles ou de groupe	36
2. Méthodes axées sur la perspective des chercheurs.....	36
2.1 Méthode de l'observation	36
2.2 Méthode de la nomination par les pairs	37
3. Méthode axée sur une perspective mixte	37
3.1 Étude de cas	37

4.	Suggestions méthodologiques.....	38
4.1	Méthode de l'observation.....	38
4.2	Les questionnaires comportementaux.....	39
IV.	INTERVENTION ET PRÉVENTION.....	40
1.	Peut-on interrompre un processus de mobbing ?.....	40
2.	Quelques idées et outils de prévention.....	42
	Conclusion.....	46
	Bibliographie.....	47
	Annexe I : Schématisation du processus de mobbing selon Leymann.....	57
	Annexe II : Échelle de gradation des conflits développée par Friedrich Glasl.....	58
	Annexe III : Représentation synthétique des définitions selon les principales appellations du mobbing et des notions apparentées dans la littérature scientifique.....	59
	Annexe IV : Schématisation des différents niveaux de toxicité.....	63
	Annexe V : Représentation non exhaustive des études sur le mobbing académique.....	64
	Annexe VI: Leymann Inventory of Psychological Terror (VF).....	59
	Annexe VII: Negative Acts Questionnaire – Revised (NAQ-R).....	62
	Annexe VII (2) : Work-Family Conflict.....	63
	Annexe VII (3) : Turnover Intentions.....	63
	Annexe VII (4): Perceived Co-worker Social Support.....	64
	Annexe VII (5): Positive and Negative Affect Schedule – Short Form (PANAS - SF).....	64
	Annexe VII (6) : Demographic Questionnaire.....	65

Liste des figures

FIGURE 1 CONTINUUM EN MILIEU DE TRAVAIL SUR LES CAS D'ABUS LIÉS AU MOBBING
20

FIGURE 2 PROCÉDÉ D'INTERVENTION D'UNE TIERCE PERSONNE SUGGÉRÉE PAR GLASL
41

Liste des acronymes

CNESST

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

FQPPU

Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université

LIPT

Leymann Inventory of Psychological Terror

NAQ-R

Negative Acts Questionnaire - Revised

SOAS

Staff Observation Aggression Scale

Introduction

Publié par Carroll M. Brodsky en 1976, *The Harrassed Worker* fut l'un des premiers livres dans lequel l'auteur expose les conditions de travail pénibles vécues par plusieurs salariés américains, s'intéressant surtout aux comportements hostiles posés par leurs collègues ou leurs supérieurs. Si ce livre n'attira pas beaucoup l'attention lors de sa parution de ce côté de l'Atlantique, l'adoption la même année d'une loi sur l'environnement de travail en Suède, assortie de fonds de recherche, encouragea l'approfondissement des connaissances sur les conditions psychologiques au travail (Leymann, 1996b : 168).

Dans les années 1980, Heinz Leymann présenta la première définition du mobbing, ou processus systématique de harcèlement, dont l'objectif est d'expulser la victime du milieu de travail par l'usage de comportements hostiles. Considéré comme le père fondateur des travaux portant sur les violences psychologiques au travail, Leymann (1990 ; 1996a ; 1996b) porta une attention particulière à la façon dont émerge le conflit et aux impacts psychosomatiques éprouvés par les victimes.

Les recherches portant sur les problèmes de nature psychologique au travail (*bullying*, mobbing, harcèlement, etc.) publiées dans les années 1990 s'inscriront en continuité avec les travaux de ce pionnier et occuperont une place importante dans l'espace public, tant au niveau scientifique que dans les médias (Einarsen et *al.*, 2011 : 4). Puisque l'« intensité [des comportements de harcèlement psychologique], leur fréquence et l'aggravation de leurs conséquences psychopathologiques [...] ont pris une dimension alarmante dans différents pays » (Soares, 2002 ; 5), il est normal que ces comportements et les dynamiques de harcèlement en milieu de travail aient été étudiés et qu'ils aient même fait l'objet de nouveaux projets de loi dans plusieurs pays.

L'objectif de ce rapport consiste à présenter la littérature scientifique portant sur le mobbing afin d'en dégager les éléments essentiels pour saisir les dimensions théoriques et méthodologiques du phénomène et contribuer à le contrer. Pour ce faire, nous abordons d'abord les définitions relatives au mobbing. Ensuite, nous traitons des particularités du mobbing académique et présentons les principales méthodes de recherche employées dans l'étude du phénomène. Enfin, nous proposons certains outils de prévention et d'intervention susceptibles de le neutraliser.

I. QU'EST-CE QUE LE MOBBING ?

Le terme mobbing a d'abord été employé par le zoologiste et éthologiste autrichien Konrad Lorenz pour décrire le comportement de petits animaux¹. L'application de ce concept au monde humain fut opérée par le médecin suédois Peter-Paul Heinemann, qui employa le terme pour étudier le comportement des enfants dans son livre *Mobbing* (1972)². Son analyse insiste sur le caractère collectif du mobbing et explique en quoi les enfants-mobbeurs ne sont pas *de facto* des individus déviants ou méchants, mais des enfants normaux qui sont influencés par la dynamique de groupe (Horton, 2011 : 268).

1. Conceptualisation du mobbing

1.1 CONCEPTUALISATION PAR LEYMANN

Heinz Leymann a été le premier à conceptualiser le mobbing comme une violence en milieu de travail. Ses travaux ont permis de mettre en lumière la dynamique qui se cache derrière des actes à première vue inoffensifs déployés envers autrui. Dans ses termes, « le mobbing est une attitude visant à priver de toutes ses possibilités professionnelles et sociales une victime désignée. Il s'ingénie, avec ténacité et persistance, à détruire directement toute possibilité qu'aurait la victime de s'exprimer et de communiquer efficacement, de maintenir de bonnes relations avec son entourage, de préserver sa réputation, d'exercer son activité professionnelle et de rester en bonne santé » (Leymann, 1996a : 40-41). Le mobbing est donc un processus qui perdure sur une longue période de temps et qui est constitué d'agissements et de communication hostiles³ entre plusieurs personnes et une victime (1996a : 27).

Leymann (1996a : 28-29) regroupe en cinq catégories les principaux agissements qui font du mobbing une stratégie efficace d'expulsion d'une cible de son milieu de travail : l'empêcher de s'exprimer, nuire à ses relations sociales, effriter son estime de soi en la discréditant, critiquer sa vie professionnelle et privée et ruiner sa santé physique.

La schématisation du concept développée par Leymann résume bien les quatre phases du déroulement d'une campagne de mobbing (1996a : 74) (voir Annexe I). La première phase est celle du conflit. Le chercheur considère les conflits comme normaux, voire positifs, dans certaines situations, mais il a constaté que la première étape d'une campagne de mobbing est généralement

¹ Dans son livre *On aggression* (1966), Lorenz explique qu'une contre-offensive utilisée par les petits animaux sociaux pour se défendre contre leur prédateur consiste à l'attaquer en groupe afin de préserver leur sécurité et leur territoire (Lorenz, 2002 : 23). Il ajoute que pour certains animaux, cette stratégie est une technique d'apprentissage pour les jeunes inexpérimentés (Lorenz, 2002 : 23).

² Lorenz a aussi traité de comment les jeunes enfants qui se retrouvent dans un nouvel environnement ont tendance à s'adapter rapidement en imitant les comportements de leur camarade dans le but de se fondre dans la majorité et d'éviter de devenir une cible de mobbing (Lorenz, 2002 : 76).

³ Gabriella Wennubst (2011 : 85) emploie les termes « communication non éthique » pour désigner « la manipulation et le perversionnement de la communication, voulue et instaurée par l'auteur, dont il fixe seul les règles, imposées unilatéralement et abusivement à l'autre, rendant impossible pour la victime de rétablir un lien de communication rationnel et efficace en mesure de résoudre le ou les pseudo-conflit(s) déclenché(s) par l'auteur et à son initiative ».

un conflit qui dégénère. Cette phase peut être de très courte durée (Leymann 1990 : 121) ou, au contraire, les tensions du conflit peuvent demeurer pendant plusieurs mois (Leymann 1996a : 77). Il est ardu de savoir ce qui fait basculer une situation de conflit en mobbing. Toutefois, la seconde phase est celle durant laquelle les mobbeurs s'attaquent à leur cible afin de la stigmatiser et affecter son travail. Cette phase est caractérisée par la manipulation de la communication entre les employés (Leymann 1990 : 121). En effet, c'est durant cette phase que les mobbeurs instigateurs recrutent leurs collègues afin d'ajouter du poids à leur campagne (Duffy et Sperry, 2012 : 27). Cette phase est difficile pour la victime puisque celle-ci doit constamment se défendre des attaques de ses collègues, tout en étant de plus en plus isolée (Leymann, 1996a : 78).

La troisième phase est celle durant laquelle l'organisation devient hostile à la victime. C'est alors que l'organisation commence à accuser la victime d'être problématique au sein de l'entreprise. Puisque la victime lutte constamment contre ses collègues, elle devient aux yeux de l'employeur un élément perturbateur à qui revient la responsabilité du conflit. L'organisation cherche donc à se débarrasser de la victime par tous les moyens⁴; le mobbing est devenu systématique et total.

La dernière phase est celle durant laquelle les mobbeurs atteignent leur but, soit l'expulsion de la cible du milieu de travail. Afin d'y arriver, les employeurs et le personnel administratif usent de plusieurs stratégies qui isolent physiquement la victime de l'organisation, notamment en la mettant en congé de maladie, en la mettant à l'écart du département ou en la transférant constamment. Les campagnes de mobbing les plus violentes mènent à une expulsion complète du monde du travail et, dans certains cas, au suicide de la victime.

1.2 ÉCHELLE DE GRADATION DES CONFLITS DE GLASL

Certains auteurs (Zapf et Gross, 2001 ; Einarsen et *al.*, 2011) utilisent l'échelle de gradation des conflits développée par Friedrich Glasl (1982) afin de détailler les différentes étapes de l'évolution d'un conflit. Cette échelle se compose de neuf échelons répartis en trois phases distinctes (voir Annexe II). Durant la première phase (échelons 1 à 3), les parties impliquées dans le conflit tentent de le résoudre de façon rationnelle et contrôlée. Elles tentent de débattre et de coopérer afin de le régler (Zapf et Gross, 2001 : 502). Cependant, si les protagonistes ne trouvent pas un terrain d'entente, c'est souvent parce qu'ils contribuent négativement, consciemment ou non, à la résolution du conflit.

La seconde phase (échelons 4 à 6) est caractérisée par une dégradation des rapports entre les deux parties impliquées dans le conflit, qui se conclut souvent par une rupture dans leur relation. Les interactions entre les protagonistes sont de plus en plus directes et il y a de moins en moins de chance que le conflit se résolve d'un commun accord (Zapf et Gross, 2001 : 502). Les protagonistes développent une vision stéréotypée des autres individus impliqués dans le conflit et cherchent le soutien des autres membres de l'organisation (Glasl, 1982 : 127).

La dernière phase de l'échelle de Glasl est composée des échelons les plus violents (échelons 7 à 9). À ce niveau, les protagonistes n'ont plus aucun intérêt à trouver un terrain d'entente : au contraire, ils tentent d'empêcher toutes les tentatives de résolution. Selon Glasl (1982: 130), « the other party no longer represents any kind of human dignity but is treated as material goods and no more. Destruction prevails, and any attempt to achieve something positive is blocked. » Pour cet analyste, il est toutefois très rare que les conflits en milieu de travail dégénèrent jusqu'à la phase finale. Cependant, Zapf et

⁴ Certains employeurs et membres du personnel administratif iront jusqu'à brimer les droits de la victime, notamment en l'empêchant de s'exprimer, en prenant des décisions sans son consentement, pour la forcer à démissionner.

Gross (2001) et Einarsen et *al.* (2011) contredisent cette affirmation, ayant observé que plusieurs conflits escaladent en *bullying*⁵ (6^e échelon) et se concluent par le suicide de la victime.

L'échelle de Glasl est intéressante, car elle nous permet de suivre l'évolution des conflits et de mieux comprendre les réactions des acteurs impliqués. Bien qu'elle ne soit pas un modèle du processus de mobbing, elle nous fournit tout de même des outils d'analyse pertinents. Elle démontre notamment l'évolution progressive des tensions et la façon dont les interactions entre les protagonistes mènent à une aggravation de la situation. Cependant, il importe de mentionner que si un conflit dégénère en mobbing, il ne suit pas toujours les différentes phases de l'échelle de Glasl.

1.3 AUTRES CONCEPTUALISATIONS

Nous présenterons ici deux autres modélisations du concept de mobbing recensées dans la littérature scientifique. Un psychologue italien, Harald Ege (2000) a repris les phases de Leymann et les a adaptées au contexte national. Selon lui, la culture joue un rôle primordial dans l'évolution d'un conflit : il jugeait qu'il ne pouvait pas calquer le modèle de Leymann pour expliquer la situation italienne (Cornoïu et Gyorgy, 2013 : 710). Il a donc développé un modèle en sept phases sur l'évolution d'une campagne de mobbing :

- Condition 0 : durant cette phase préliminaire, certains individus cherchent à réaffirmer ou à confronter leur supériorité par rapport aux autres. Le conflit est indirect et normalisé ;
- Phase 1 : le conflit devient orienté contre un individu. Une victime est choisie et le conflit n'est plus seulement professionnel ;
- Phase 2 : la victime remarque que ses relations avec ses collègues se détériorent et elle ressent de plus en plus d'anxiété et de colère face à la dégradation de la situation ;
- Phase 3 : la victime commence à ressentir des symptômes somatiques (insomnie, brûlement d'estomac, inconfort, etc.) ;
- Phase 4 : à cette étape, le mobbing est public et connu. L'organisation commet des erreurs qui mettent en péril la victime (la blâmer pour ce qui arrive, lui proposer des congés de maladie à long terme, etc.) ;
- Phase 5 : l'état psychologique de la victime s'est fortement détérioré ;
- Phase 6 : la victime est exclue du milieu de travail (Cornoïu et Gyorgy, 2013 : 710-711 ; Ferrari, 2004 : 7 à 9).

Selon Ferrari (2004 : 7-9), ces phases se calquent mieux à la réalité italienne et méditerranéenne selon laquelle il est nécessaire d'avoir la condition zéro, c'est-à-dire une phase préliminaire durant laquelle un conflit généralisé et normalisé se manifeste, sans pour autant dégénérer en mobbing. Il semble donc que selon cette conception, un conflit est positif ou du moins non nuisible à l'organisation s'il n'est pas orienté contre une personne en particulier.

Duffy et Sperry (2014 : 30) considèrent aussi que les campagnes de mobbing se développent à partir de conflits mal gérés. Ils expliquent que lorsqu'un conflit dégénère en mobbing, c'est souvent parce

⁵ Zapf et Gross (2001) et Einarsen et *al.* (2011) ne distinguent pas *bullying* de *mobbing*.

qu'il n'a pas été résolu et que les tensions ont augmenté sans que les responsables interviennent⁶. Bien qu'ils s'inspirent du modèle de Leymann, ces auteurs ont ajouté une phase durant laquelle certains mobbeurs poursuivent la campagne en donnant des mauvaises références à de nouveaux employeurs ou en salissant la réputation de la victime dans son champ d'expertise à la suite de son départ de l'organisation (Duffy et Sperry, 2014 : 34). Cela conduit à une expulsion de la victime du marché du travail.

2. Définitions du concept de mobbing

Le concept de mobbing est apparenté à plusieurs autres notions qui se trouvent dans la littérature scientifique, notamment le *bullying*, le harcèlement psychologique et la victimisation en milieu de travail (voir Annexe III). Alors que certains auteurs utilisent ces concepts de façon interchangeable (Cassell, 2011 ; Celep et Konakli, 2013 ; Einarsen, 2000 ; Einarsen et al., 2003 ; Einarsen et al., 2011 ; Moayed et al., 2006 ; Soares, 2002 ; Zapf et Einarsen, 2001), d'autres considèrent qu'ils ont tous des sens différents (Duffy et Sperry, 2012, 2014; Leymann, 1996a, 1996b; Wennubst, 2011; Westhues, 2002).

Bien que les définitions employées présentent certains éléments communs, dont la toxicité du milieu de travail, la répétitivité des actes hostiles et les conséquences néfastes pour la victime, elles ne prennent pas en compte l'ensemble des éléments constitutifs du mobbing. Dans la section qui suit, nous confrontons les différents concepts issus de la littérature scientifique avant de présenter une définition qui répond aux différents enjeux présentés ci-dessous.

2.1 ENJEUX DÉFINITIONNELS ET CONCEPTUELS

Le tableau présenté à l'Annexe III permet de constater la diversité des définitions du phénomène. Nous abordons ici sept enjeux conceptuels présents dans la littérature sur lesquels nous devons statuer afin de proposer une définition claire et précise du mobbing.

L'enjeu de l'appellation

La littérature scientifique définit différents types de violence en milieu de travail de la même façon, mais en les nommant différemment. Selon LaVan et Martin (2008), les différentes appellations qui décrivent ces agressions interpersonnelles sont, de manière générale, associées à la provenance géographique de l'étude. En effet, alors que les pays germanophones et scandinaves ont tendance à utiliser le terme de mobbing, les pays anglo-saxons (Grande-Bretagne, Australie) préfèrent celui de *bullying*. Sous l'influence de la psychiatre Marie-France Hirigoyen (1998), le terme harcèlement moral est employé en France, au Japon et dans les pays latino-américains. En Amérique du Nord, les violences en milieu de travail ont été étudiées sous plusieurs appellations, dont *bullying*, mobbing, *emotional abuse*, *workplace aggression*, etc. Au Québec, l'appellation prédominante est celle de harcèlement psychologique, respectant la terminologie légale qui a été ajoutée à la Loi sur les normes du travail en 2004 (articles 81.18 à 8.20).

⁶ Leur modèle du processus de mobbing (2014 : 33-34) suggère les étapes suivantes : 1. Conflit au travail ; 2. Les employés prennent position ; 3. Usage d'une communication non éthique ; 4. Usage d'autres actes agressifs et de sévices ; 5. Implication des supérieurs et de l'organisation ; 6. Élimination de la victime du milieu de travail ; 7. Usage d'une communication non éthique post-élimination.

L'enjeu de l'indistinction

L'enjeu de l'indistinction est l'inverse de celui de l'appellation. L'indistinction signifie que nous retrouvons, dans la littérature scientifique, plusieurs formes de violence en milieu de travail désignées par le même terme, mais dont la définition est différente. Les définitions présentées dans l'Annexe III illustrent cette problématique : en regardant les définitions par leur appellation, nous constatons qu'elles s'attardent presque toutes à des aspects différents. Par exemple, plusieurs définitions du mobbing intègrent l'importance de la systématicité de cette violence, alors que d'autres omettent de mentionner cet aspect.

Cette confusion des termes complique grandement les comparaisons tant entre les études que les pays et nuit grandement au développement de solutions et de stratégies de prévention à long terme (Sauders et al., 2007 : 345). En effet, comment peut-on comprendre une problématique complexe s'il n'existe aucune définition précise et partagée du phénomène étudié ? Pour remédier à cette situation, il faut se donner une idée claire de la dynamique propre au mobbing.

Mobbing et dynamique

L'un des principaux éléments qui distinguent le mobbing du *bullying* est celui de la présence d'une séquence dans les actions des mobbeurs. Nous considérons que plusieurs définitions du concept ne s'attardent pas suffisamment à l'importance de la dynamique dans les campagnes de mobbing alors que c'est précisément ce qui le distingue des autres formes de violence au travail. Ce que démontre Leymann dans sa conceptualisation, c'est que toute campagne de mobbing s'inscrit dans une dynamique d'aggravation tant des actions que des conséquences de celles-ci. En effet, « le mobbing est un processus de destruction ; il est constitué d'agissements hostiles qui, pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicioeux » (1996a : 26-27).

Les travaux de Duffy et Sperry (2012) indiquent bien l'importance de distinguer le mobbing du *bullying* puisque selon eux (2012 : 4):

Although [mobbing] shares some of the characteristics of bullying, it is a distinct form of interpersonal abuse. [...] Unlike bullying, mobbing is a systematic phenomenon that involves the interplay of organizational, group, and individual dynamics and behavior. Mobbing always includes organizational dynamics and involvement, whereas bullying does not.

Cette description résume bien les trois premiers enjeux présentés : d'abord, les auteurs distinguent le mobbing du *bullying*. Ensuite, ils démontrent explicitement les différences entre ces deux types de violence au travail. Finalement, ils représentent la dynamique propre au concept, en soulignant l'aspect total et systématique d'une campagne de mobbing.

Intentionnalité et stratégie

Plusieurs auteurs refusent de reconnaître l'intention derrière les campagnes de mobbing dans leur définition puisque cela compliquerait considérablement la démonstration des actes hostiles au travail, que ce soit d'une perspective organisationnelle ou légale. De plus, cela octroierait un pouvoir supplémentaire aux mobbeurs puisqu'eux seuls pourraient confirmer l'intention derrière leurs actions. Ils proposent plutôt de se concentrer sur le tort causé à la victime puisque l'intention du mobbeur ne change pas le fait que la victime vit des conséquences psychosomatiques (Einarsen et al., 2011 : 19).

Les approches psychologiques qui étudient le mobbing ont beaucoup de difficultés à inclure l'intention dans leur définition puisque cela sous-entendrait que les mobbeurs sont nécessairement des sadiques ou qu'ils ont une personnalité narcissique et perverse. Pour tenter de détourner cette problématique, Hirigoyen, dans son livre *Malaise au travail* (2001b : 51-52), parle d'intentionnalité inconsciente. Cela signifie que les mobbeurs ne sont pas nécessairement conscients des conséquences de leurs actes, mais qu'ils savent qu'ils se trouvent dans une situation perverse.

Neuman et Baron critiquent ces perspectives puisqu'ils considèrent qu'on peut vivre les conséquences négatives d'une action sans pour autant que les impacts nuisibles de ces actes soient intentionnels. Provenant du champ d'études sur les agressions, ils expliquent qu'il est primordial de prendre en compte l'intention de blesser dans l'analyse du mobbing puisque c'est un critère essentiel à la définition d'une agression (Neuman et Baron, 2005 : 17). De plus, ils expliquent qu'il est problématique d'inclure les conséquences pour la victime dans la définition puisqu'il est possible que la victime ne perçoive pas les actes de façon hostile de prime abord. En reprenant les distinctions développées par Buss (1961), ces auteurs proposent une nuance essentielle afin de mieux comprendre l'intentionnalité. Ils reconnaissent deux types d'agression : celle qui est active, motivée par la colère, et celle qui est instrumentale et qui cherche à atteindre un but précis.

Inspirée des travaux de Zuschlag (1994), Wennubst reprend l'idée d'agression instrumentale en soulignant que le mobbing est une *coping strategy*, c'est-à-dire une stratégie active permettant la résolution d'un conflit. Le mobbeur utilise cette stratégie intentionnellement et consciemment afin d'arriver à son but, qui est d'exclure la cible du milieu de travail (Wennubst, 2011 : 38). Bien que le mobbeur soit conscient de son objectif, il n'est toutefois pas nécessairement conscient des multiples conséquences de ses actions.

Il y aurait donc une intention derrière les campagnes de mobbing, mais celle-ci est davantage concentrée sur le but à atteindre que sur les conséquences chez la victime. Ainsi, les campagnes de mobbing chercheraient moins à blesser la cible qu'à l'expulser du milieu de travail.

Processus collectif ou individuel ?

Les auteurs qui distinguent le mobbing et le *bullying* considèrent généralement que l'une des principales distinctions entre ces deux types de violence en milieu de travail est l'aspect collectif. Noa Davenport explique que « mobbing denotes a "ganging up" by the leader - organization, superior, co-worker, or subordinate - who rallies others into systematic and frequent "mob-like" behavior. In contrast to bullying, mobbing is clearly a group behavior. Bullying, on the other hand, denotes a one-on-one harassment » (Davenport, s.d.). Cette idée est aussi reprise par Metzger et al. (2015 : 140), selon qui le mobbing est en fait une forme de *bullying* collectif : le but est le même, mais le mobbing inclut l'action de plusieurs personnes. C'est l'importance de la dynamique de groupe qui rend le mobbing particulièrement dévastateur (Shallcross et al., 2008 : 57 ; Wennubst, 2011).

Selon Wennubst (2011), le mobbing peut être individuel ou collectif. Dans le cas du mobbing individuel, la victime représente généralement un obstacle ou une menace aux intérêts du mobbeur, ce qui l'encourage à vouloir se débarrasser de sa cible (mobbing-peur). Dans le cas du mobbing collectif, il peut se former de deux façons : « [il] peut être collectif d'entrée de jeu (le groupe entier se mobilise contre la cible perçue comme un intrus, le leader du groupe jouant un rôle d'incitation ou de frein) ou devenir collectif (mobbing collectif induit), le mobbeur créant autour de lui un groupe de cohésion au service de ses intérêts » (Wennubst, 2011 : 37). Dans les deux cas, il y a un ou plusieurs mobbeurs instigateurs qui lancent la campagne afin d'expulser la cible du milieu de travail.

Duffy et Sperry (2012 : 9) expliquent que les mobbeurs instigateurs créent progressivement une vision négative de la victime en contrôlant notamment les informations qui circulent à son sujet. Cela permet de créer un *in-group* et un *out-group* et de recruter les autres salariés afin d'isoler progressivement la victime de ses collègues. Puisqu'elles ne sont généralement pas conscientes qu'une campagne s'est mise en branle contre elles, les victimes ne réalisent que trop tard l'ampleur du réseau coordonné qui s'est créé contre elles (Westhues, 1998).

Qu'il soit collectif induit ou collectif d'entrée, les campagnes de mobbing sont toutes fondées sur l'implication, passive ou active, des membres de l'organisation. Il est donc nécessairement collectif.

Complicité de l'organisation

L'un des éléments qui distinguent le mobbing d'autres formes de harcèlement en milieu de travail est l'implication active ou passive de l'organisation dans le déroulement d'une campagne. Duffy et Sperry (2012 : 48) considèrent que cela est le facteur critique qui permet de comprendre le mobbing : alors que dans les cas de *bullying*, l'organisation est généralement absente, dans les cas de mobbing, elle est active et contribue à la campagne. Le mobbing est un phénomène collectif, mais surtout systématique. L'entreprise joue un rôle primordial dans la campagne de mobbing, encourageant les actes hostiles envers la victime.

Selon Salin (2008 : 224), plusieurs facteurs organisationnels favorisent et permettent l'émergence du mobbing et du *bullying*. Cela est causé par le fait que les campagnes de mobbing sont tolérées et non prises en charge par les dirigeants des organisations. Ainsi, les entreprises où l'autorité hiérarchique est trop rigide ou, au contraire, trop dissolue, ainsi que les organisations dans lesquelles les tâches des employés sont mal définies sont des lieux propices au mobbing et au *bullying*.

Au-delà des causes organisationnelles, Leymann a mis en lumière la place primordiale que jouent les dirigeants dans ces campagnes. En effet, il explique que « dans la plupart des cas, la hiérarchie préfère ne rien voir ou regarder ailleurs. On ne s'inquiète pas et le conflit peut ainsi prendre de l'ampleur. On peut donc avancer qu'un conflit dégénère en mobbing et en psychoterreur quand on le permet » (Leymann, 1996a : 77). Les organisations et les supérieurs de la victime ont tendance à banaliser les violences qu'elle vit et à la blâmer pour ce qui lui arrive (Einarsen et al., 2003 : 15). En rejetant la faute sur la victime, les dirigeants contribuent à son ostracisme progressif.

Nous avons exposé plus tôt en quoi le mobbing est une stratégie déterminée d'expulsion d'une cible : cela se manifeste notamment par les multiples actes d'omission et de collaboration des dirigeants de l'organisation qui utilisent les canaux de communication et de gestion formels afin d'avoir l'air neutre durant la campagne de mobbing (Duffy et Sperry, 2012 : 54). Ils vont intentionnellement nuire, isoler, déranger ou manipuler la victime afin qu'elle quitte le lieu de travail.

Les rapports de pouvoir

La question du déséquilibre des rapports de pouvoir entre les divers protagonistes impliqués dans une campagne de mobbing a longtemps été débattue dans la littérature scientifique. Cet enjeu est essentiel à la compréhension du mobbing puisqu'il permet d'approfondir notre compréhension de sa dynamique. Comme l'expliquent Duffy et Sperry (2014 : 9), « in the wake of workplace conflicts that trigger mobbings, power can shift rapidly among organizational subgroups regardless of how high or low those groups are within the organizational hierarchy » (voir Figure 1).

Dans le cadre de ce rapport, nous avons retenu trois principaux cas de figure qui démontrent la fluidité des rapports de pouvoir lors d'une situation de mobbing. D'abord, le déséquilibre des rapports de pouvoir peut se créer durant la campagne de mobbing. Tout au long d'une campagne, il est facile de constater que le déséquilibre des rapports de pouvoir se creuse. En effet, les victimes sont de plus en plus isolées, tandis que leur état physique et psychologique se dégrade à un rythme effarant (Leymann, 1996a : 79). Il est évident qu'avec le temps, la dynamique de pouvoir nuira aux victimes en leur limitant l'accès à des ressources et en contrôlant la façon dont elles peuvent se défendre (Einarsen, 2000 ; Zapf et Gross, 2001 : 498). Dans une situation où un conflit entre deux collègues relativement égaux dégénère en mobbing (mobbing horizontal), il n'y a pas initialement de déséquilibre dans les rapports de pouvoir. Cependant, celui-ci se créera au détriment de la victime durant le déroulement de la campagne.

Le déséquilibre dans les rapports de pouvoir peut aussi exister préalablement à la campagne de mobbing. Cette hypothèse est d'ailleurs soutenue par plusieurs auteurs (Cowie, 2002 ; Einarsen et al., 2003 ; Mulder et al., 2017 ; Westhues, 2002 ; Zapf et Einarsen, 2001). Dans certaines situations, on constate que le déséquilibre se développe lors du passage de la phase du conflit à celle du mobbing. Ce déséquilibre peut être formel, notamment dans le cas où un employé se fait mobber par un de ses employeurs (mobbing vertical descendant), ou informel, dans une situation où, par exemple, le mobbeur instigateur a plus d'ancienneté que la victime potentielle (Einarsen et al., 2003 : 10).

De plus, on remarque que dans certaines situations, le déséquilibre des rapports de pouvoir est au départ défavorable pour les mobbeurs. Ils doivent donc s'organiser pour l'inverser : ils y arriveront généralement par la force du nombre en s'alliant avec d'autres employés. C'est le cas notamment des situations où les employés décident de mobber leur employeur. Cette forme prend le nom de « mobbing vertical ascendant ».

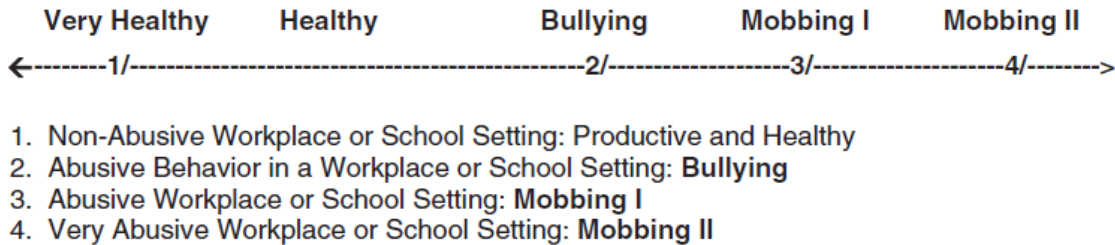
2.2 DÉFINITION RETENUE

Afin de mieux comprendre comment situer le mobbing par rapport à d'autres formes de violence en milieu de travail, nous nous inspirerons des travaux de Duffy et Sperry (2012, 2014). Ces auteurs ont développé une échelle de toxicité qui permet de situer le mobbing par rapport au bullying. Les violences sont classées en fonction des impacts physiques et psychologiques qu'elles ont sur la victime, mais aussi en fonction du degré d'implication de l'organisation (Duffy et Sperry, 2012 : 48). Les auteurs y proposent deux types de mobbing (I et II), qu'ils distinguent par la fréquence et la durée des actes hostiles qui tendent à augmenter et à se totaliser au fil du temps (voir Annexe IV pour la schématisation détaillée des différents éléments de l'échelle de toxicité).

L'échelle de toxicité de Duffy et Sperry expose bien comment le mobbing engendre un niveau beaucoup plus élevé de toxicité au sein de l'organisation. Bien que le bullying soit aussi symptomatique d'un milieu de travail néfaste, le fait que l'organisation soit impliquée lors des campagnes de mobbing constitue l'indice primordial d'une dégénérescence sévère des conditions de travail du salarié victime. Cependant, il est important de mentionner que l'échelle de toxicité de Duffy et Sperry ne tente pas de représenter le mobbing comme étant la continuité, ou la forme extrême, d'une campagne de bullying ; elle cherche plutôt à exposer l'augmentation du degré de toxicité des relations professionnelles et interindividuelles en fonction du type de harcèlement.

Figure 1 Continuum en milieu de travail sur les cas d'abus liés au mobbing

Source : Adaptation de Sperry (2009c).



Nous définissons le mobbing comme étant un processus collectif, stratégique et systématique de dégradation des conditions psychologiques, professionnelles, physiques et sociales d'une ou de plusieurs personnes cibles. C'est la répétition sur une longue période de temps de gestes toxiques et de communications hostiles qui enclenche une dynamique organisationnelle dégénérative, ce qui permet aux mobbeurs, qu'ils participent activement ou non au mobbing, de réussir à isoler et à détruire leur cible dans le but de l'expulser de façon permanente et durable du milieu de travail.

Nous avons tenté, avec cette définition, de mettre en lumière les différents éléments qui distinguent le mobbing des autres formes de violence en milieu de travail, c'est-à-dire l'aspect organisationnel et systématique, mais aussi la dynamique d'aggravation et le processus collectif qui renforcent l'isolement de la victime. Nous n'avons pas inclus dans cette définition le terme agression, parce que dans la littérature scientifique, cela signifie qu'il y a nécessairement une intention de faire du tort et nous considérons qu'il serait trop difficile d'opérationnaliser une définition pour laquelle il faille prouver l'intention de blesser qui se cache derrière les actions des mobbeurs.

II. SPÉCIFICITÉ DU MOBBING ACADÉMIQUE

Nous allons maintenant nous attarder à mieux comprendre le mobbing en milieu académique. Bien que d'autres formes de harcèlement ou de mobbing aient lieu dans les universités, nous nous concentrerons à mieux comprendre les situations où le phénomène se produit entre les professeurs. Nous exposerons d'abord la prévalence du mobbing en milieu académique en survolant diverses études consacrées à ce sujet. Puis, nous nous intéresserons aux particularités du mobbing dans ce champ professionnel. Ensuite, nous traiterons des stratégies de mobbing propres au milieu académique. Enfin, nous présenterons les différents acteurs qui peuvent s'impliquer dans ce type de campagne.

1. Prévalence du mobbing en milieu académique

Plusieurs auteurs ont étudié la prévalence du mobbing dans le milieu académique. Cela est en partie dû au fait que le fonctionnement des grandes institutions (Leal, 1995) est généralement lourd et lent, ce qui peut parfois laisser les conflits s'envenimer. À cet égard, Westhues (2002 : 36) argue que « ironically, it is in workplaces where workers' rights are formally protected that the complex and devious incursions on human dignity that constitute mobbing most commonly occur ». Dans le milieu académique, cette protection est acquise lors de l'obtention de la permanence.

Hirigoyen (2016 : 41) explique que « le harcèlement moral existe dans tous les secteurs professionnels, mais plus encore dans les activités professionnelles qui exigent un investissement personnel important et où la tâche n'est pas bien définie ». Il est en effet difficile d'évaluer les performances des professeurs en se basant sur des critères objectifs (Keashly et Neuman, 2010 : 56) : leur compétence est souvent déterminée par des évaluations faites par les étudiants et par le jugement de leurs collègues et du directeur de département (Kokalan et Tigrel, 2014 : 3086).

À l'Annexe V, nous avons regroupé en un tableau des études portant sur le mobbing académique dans différents contextes géographiques. Il faut noter que ce tableau est non exhaustif et ne se limite pas aux études qui concernent les professeurs d'université syndiqués. Nous y avons compilé des études ayant des approches différentes, ce qui nous permet d'avoir une meilleure compréhension du mobbing dans les milieux académiques. Ce tableau résume également les méthodes employées afin d'étudier le mobbing en contexte universitaire (principalement les questionnaires). Nous observons que, parmi les résultats obtenus par les chercheurs dans les différentes études, le pourcentage de victimes varie entre 5,2 % et 72,0 %, ce qui représente un écart considérable. Outre cette incongruité, nous avons constaté quatre lacunes méthodologiques.

Premièrement, les enjeux de l'appellation et de l'indistinction compliquent grandement la compilation de données sur le phénomène. Certains chercheurs ne distinguent pas précisément le mobbing des autres formes de violence en milieu de travail. Cette confusion affecte le niveau de précision des résultats obtenus et complique la comparaison des données.

Deuxièmement, les échantillons choisis posent problème sur plusieurs fronts. D'abord, certains auteurs ne spécifient pas de quelles catégories d'emploi proviennent les répondants de leur

questionnaire. Or, à la lumière de la littérature, distinguer les catégories d'emploi favoriserait une meilleure compréhension du phénomène. Par exemple, cela permettrait d'évaluer l'importance des rapports de pouvoir ou de comparer les types d'agissements hostiles en fonction de la catégorie d'emploi des victimes. Ensuite, la taille des échantillons varie grandement entre les études. Si certaines ont un échantillon représentatif de leur population, d'autres n'ont qu'un très faible taux de répondants, ce qui affecte inévitablement la validité de leurs résultats.

Troisièmement, les chercheurs emploient des critères différents pour observer la présence de mobbing. Alors que certains auteurs ne se sont intéressés qu'aux répondants qui se considéraient comme des victimes, d'autres ont cherché à étudier la prévalence au sein des milieux académiques en étudiant les actes hostiles vécus ou observés. La méthode utilisée engendre des écarts entre les résultats puisque certains questionnaires ou entrevues n'évaluent pas le mobbing selon les mêmes critères, ce qui rend difficile la comparaison des différents résultats.

Quatrièmement, le contexte culturel dans lequel les études ont été produites complexifie la comparaison entre les résultats. En effet, des comportements peuvent être perçus comme du mobbing dans certains pays alors qu'ils seraient complètement banalisés dans un autre contexte culturel.

2. Particularités du monde académique qui contribue à la prévalence du mobbing

Le mobbing académique présente les mêmes caractéristiques que dans les autres organisations : il est insidieux, dynamique et il a comme objectif d'expulser la cible du département. Selon les termes de Duffy et Sperry (2012: 69), « mobbing includes a range of hostile acts, some direct and overt, but many that are covert, devious, highly manipulative, and cumulative in their erosive effects over time ». Toutefois, les universités présentent certaines particularités qui peuvent alimenter les conflits et les faire dégénérer en campagne de mobbing.

Tel que mentionné précédemment, le mobbing prend ses racines dans un climat organisationnel malsain ou hostile. En plus des éléments structurels, il semble que certaines dynamiques typiques du milieu académique encouragent le développement de campagnes de mobbing. Les exigences très élevées de performance contribuent à renforcer le climat compétitif au sein des universités. En effet, en sus de leur tâche d'enseignement, les professeurs doivent publier régulièrement, participer à la vie institutionnelle et scientifique, contribuer au rayonnement de leur université et former de nouveaux chercheurs. Westhues (1998, 2002 et 2005b) explique dans ses recherches que le facteur de motivation qui revient le plus souvent dans les cas de mobbing académique est celui de l'envie. Cette motivation est accentuée par le niveau élevé de compétition qui pousse parfois certains individus à user de stratégies comme le mobbing pour déstabiliser leur compétiteur.

Selon Westhues (2002: 34), « the worker most vulnerable to being mobbed is an average or high achiever who is personally invested in a formally secure job, but who nonetheless somehow threatens or puts to shame coworkers and/or managers ». La quête de l'excellence qui anime certains professeurs les pousse à entamer un processus de mobbing afin de décrédibiliser le travail et la réputation professionnelle d'un de leurs collègues (Westhues, 1998).

Notons aussi que le désengagement de l'État dans le financement des universités depuis les années 1980 (Gorlewski et al., 2014 ; 11-12 ; Seguin, 2018 : 58) et le nombre limité de subventions

de recherche créent une forte compétition (Leclerc et *al.*, 2005 ; 7-8 ; Keashly et Neuman, 2010 : 58). Il est donc normal qu'une « competition for prestige and academic recognition, positions, publications, and funded researches, is common at universities, which make them favorable locations for moral harassment-related situations to occur » (Caran et *al.*, 2010 : 743).

En outre, le statut serait au cœur de conflits entre professeurs. Keashly et Neuman (2010 : 60) notent qu'une source significative de tensions au sein des universités repose sur le fait que les professeurs détenant la permanence peuvent critiquer et évaluer les travaux des autres, alors que ceux qui n'ont pas encore leur permanence font preuve de réserve afin de protéger leur situation professionnelle. Bien que la permanence soit nécessaire à l'exercice de la liberté universitaire, ce statut engendre un déséquilibre de pouvoir qui peut causer des tensions au sein du corps professoral (Seguin, 2018).

Quelques analystes mentionnent que l'isolement associé au travail de recherche peut conduire à une certaine forme de désolidarisation propice à l'essor du mobbing en milieu académique (Fogg, 2008). En effet, Farrington (2010 : 8) explique que plusieurs professeurs développent une mentalité du « chacun pour soi » qui découle du travail solitaire.

Certains auteurs (Gorlewski et *al.*, 2014 ; Tigrel et Kokalan, 2009) considèrent que le fait que les professeurs entretiennent plusieurs relations interpersonnelles structurées à l'intérieur des institutions contribue au développement d'un climat organisationnel favorable au mobbing (Tigrel et Kokalan, 2009 : 1477). Cela signifie que les professeurs se regroupent par intérêt académique ou par position idéologique (Gorlewski et *al.*, 2014 : 9), ce qui fragilise la cohésion de tous les professeurs au sein des départements. À ce titre, il serait ainsi intéressant d'analyser si les professeurs qui étudient des sujets moins conventionnels dans leur département sont plus fréquemment choisis comme cible de mobbing.

3. Stratégies de mobbing propres au milieu académique

Il peut paraître surprenant de considérer que le mobbing est un phénomène aussi répandu dans le milieu académique. Habités de réfléchir, de douter et de questionner ce qui les entoure, les professeurs d'université ne correspondent pas à l'idée stéréotypée que l'on pourrait se faire d'une victime de mobbing. Pourtant, les multiples campagnes de mobbing académique réussies permettent de démontrer l'efficacité d'une telle stratégie.

Les professeurs d'université sont habitués à débattre d'enjeux et de sujets scientifiquement. Si un collègue attaque ou critique leur position, il y aura un échange d'idées et une tentative de déconstruction de l'argumentaire de l'autre partie. Cela ne permet pas aux mobbeurs instigateurs d'atteindre leur objectif, soit de se débarrasser de leur cible. Lors de la phase initiale de la campagne, l'usage d'une stratégie détournée et insidieuse sera plus avantageux : plutôt que de permettre à la victime de se défendre, les mobbeurs lui retireront toute possibilité de s'exprimer. Le mobbing ne repose pas sur la discussion et la confrontation, mais bien sur le silence et l'isolement. Khoo (2010 : 61) résume la situation ainsi : « if professors aim to put a colleague down, a clever and effective strategy is to wear the target down emotionally by shunning, gossip, ridicule, bureaucratic hassles and withholding of deserved rewards. »

Les mobbeurs n'ont aucun intérêt à critiquer directement la victime lors de la phase initiale du mobbing. Cela pourrait même jouer en leur défaveur si, par exemple, la victime attire la sympathie de ses collègues. Comme dans toute campagne de mobbing, la manipulation de la communication est la méthode la plus efficace pour affecter la confiance de la victime et sa crédibilité. C'est pourquoi les attaques directes, comme les agressions physiques ou les attaques portant sur des caractéristiques physiques de la victime, ne sont employées que plus tard dans la campagne (Tigrel et Kokalan, 2009).

Nous remarquons que deux stratégies particulières sont utilisées lors des campagnes de mobbing académique. La première est d'accuser la cible de comportements hautement réprimandables, d'une perspective professionnelle ou personnelle. Ainsi, les mobbeurs privilégient les accusations de plagiat, de fraude scientifique, de manquement aux règlements d'éthique ou de sécurité, d'inconduite sexuelle ou de *bullying*⁷ (Duffy et Sperry, 2012 ; Seguin, 2017 ; Tigrel et Kokalan, 2009). Toutes ces accusations exigeront l'implication de l'organisation, ce qui contribue à l'ostracisme progressif de la victime.

La deuxième stratégie consiste à recruter des étudiants dans la campagne⁸. Cette stratégie permet aux mobbeurs instigateurs d'élargir leur zone d'influence et d'accroître leur pouvoir sur la victime (Duffy et Sperry, 2014 : 189). Les étudiants vont notamment servir de relais de transmission des rumeurs. Ils vont aussi perturber les séances de cours et contester les compétences du professeur. Si les mobbeurs réussissent leur campagne de recrutement, les étudiants peuvent, à long terme, ruiner la réputation et la carrière de la cible. En recrutant les étudiants, les mobbeurs s'assurent la force du nombre et renforcent le déséquilibre des rapports de pouvoir.

4. Acteurs impliqués dans le mobbing académique

Nous verrons ici les rôles, caractéristiques et responsabilités des acteurs impliqués dans les campagnes de mobbing en milieu académique. Nous traiterons d'abord des victimes, ensuite des mobbeurs instigateurs et, finalement, des mobbeurs induits (ou passifs). Cela nous permettra de mieux comprendre la dynamique active entre ceux-ci et de déterminer certains signes précurseurs d'une campagne de mobbing.

4.1 VICTIMES

Bien que cela puisse sembler étonnant, plusieurs auteurs rapportent que les victimes ne comprennent pas, au début de la campagne de mobbing, ce qui se produit dans leur milieu de travail (Duffy et

⁷ Les accusations de bullying et d'inconduite sexuelle sont aussi utilisées lors des campagnes de mobbing en dehors des universités. Cependant, nous avons cru bon les laisser dans la liste car elles ont des conséquences très graves pour les victimes.

⁸ Nous trouvons aussi dans la littérature des situations où la campagne a été déclenchée par les étudiants. Ce type particulier de bullying/mobbing (nous employons les deux termes parce que ce phénomène peut prendre les deux formes de harcèlement) porte le nom de academic contrapower harassment. Nous ne le traiterons pas en détail dans ce rapport puisque nous nous intéressons aux relations entre les professeurs. Cependant, pour de plus amples informations à ce sujet, nous recommandons : DeSouza, Eros R. (2011). « Frequency Rates and Correlates of Contrapower Harrasment in Higher Education » *Journal of Interpersonal Violence*, 26(1): 158-188; Lampman, Claudia et al. (2009). « Contrapower Harassment in Academia: A Survey of Faculty Experience with Student Incivility, Bullying and Sexual Attention », *Sex Roles*, 60(5-6): 331-346 et May, Amy. Tenzek, Kelly E. (2018). « Bullying in the academy: understanding the student bully and the targeted 'stupid, fat, mother fucker' professor », *Teaching in Higher Education*, 23(3): 275-290.

Sperry, 2012 et 2014 ; Leymann, 1993 et 1996a ; Tigrel et Kokalan, 2009 ; Wennubst, 2011 ; Westhues, 1998). En effet, Duffy et Sperry (2014 : 59) expliquent que « many mobbing victims describe [the] early phase of a workplace mobbing as “being in the dark,” “being blind-sided,” “like a deer in the headlights,” “being in the twilight zone.” » Ce n'est que progressivement que les victimes réalisent que leurs collègues se distancient d'elles, qu'elles n'ont pas accès à toutes les informations qui circulent à leur sujet ou qu'elles ne peuvent plus faire confiance aux autres, même aux collègues qui étaient autrefois leurs amis (Duffy et Sperry, 2014).

Tigrel et Kokalan (2009) ont rencontré quelques victimes en milieu académique qui leur ont aussi mentionné qu'elles ne réalisaient pas qu'elles étaient victimes de mobbing : elles pensaient être responsables de ce qui leur arrivait et elles se blâmaient pour les actes hostiles qu'elles subissaient. Nous chercherons ici à comprendre les raisons pour lesquelles les victimes ne perçoivent pas la dynamique qui s'instaure contre elles durant la phase initiale du phénomène.

À la suite de l'étape du conflit, les mobbeurs cherchent d'abord à isoler socialement la victime dans son milieu de travail. Cette étape s'effectue par une communication négative qui favorise la stigmatisation de la victime : la communication se fait d'abord à l'insu de la victime et sert ultimement à la décrédibiliser du point de vue personnel. Westhues (2006), spécialiste du mobbing académique, présente certains indicateurs de mobbing qui sont directement liés à l'aspect communicationnel, notamment :

- Rumours and gossip circulate about the target's misdeeds: 'Did you hear what she did last week?';
- The target is not invited to meetings or voted onto committees, is excluded or excludes self;
- Emotion-laden, defamatory rhetoric about the target in oral and written communications;
- Formal expressions of collective negative sentiment toward the target, e. g. a vote of censure, signatures on a petition, meeting to discuss what to do about the target;
- Loss of diversity of argument, so that it becomes dangerous to “speak up for” or defend the target.”

Duffy et Sperry estiment que la meilleure façon d'ostraciser et d'isoler la victime consiste à développer à son sujet une trame narrative dégradante. La manipulation de la communication encourage le développement d'un sentiment de méfiance à l'égard de la victime : plus la manipulation hostile et négative se répand au sein de l'organisation, plus la victime se retrouve seule contre tous ses collègues. Manipuler la communication au sujet de la victime permet de la décrédibiliser auprès de ses collègues et de faire penser qu'elle est inévitablement à l'origine des tensions ou des problèmes de l'organisation.

Puisque le mobbing est la forme la plus insidieuse et détournée de harcèlement, il semble logique que la victime ne prenne pas conscience rapidement de la dégradation de son environnement de travail. Westhues (2002) compare le mobbing à un virus qui attaque l'ensemble de l'organisation : les commentaires désobligeants sont partagés entre les collègues de la victime et la méfiance envers celle-ci affecte l'ensemble du personnel au point où elle est perçue comme un élément perturbateur fortement problématique pour le maintien de l'harmonie du groupe.

Il n'existe pas de consensus dans la littérature à savoir si les victimes de mobbing ont des qualités les prédisposant à devenir des cibles. Par contre, il existe différents facteurs de vulnérabilité qui peuvent

envenimer les relations entre les divers acteurs impliqués dans le mobbing. Zapf et Einarsen (2011) identifient deux principaux facteurs de vulnérabilité qui reviennent fréquemment dans la littérature. D'abord, ils remarquent que plusieurs victimes de mobbing dévient de la norme du groupe dominant. En effet, dans les organisations où il existe un fort sentiment de solidarité entre les membres d'un même groupe (logique d'*in-group* contre *out-group* très présente), les victimes de mobbing présentent souvent des caractéristiques qui les distinguent de l'*in-group*. En déifiant les normes en place, la victime peut apparaître provocatrice ou menaçante pour les autres membres de l'*in-group*. Par exemple, si la victime surpasse la norme, elle remet en cause le fonctionnement et les compétences des individus de l'*in-group* (Duffy et Sperry, 2012 ; Westhues, 2002 ; Zapf et Einarsen, 2011).

Ensuite, Zapf et Einarsen (2011 : 487-192) remarquent que les individus qui sont émotionnellement vulnérables sont beaucoup plus à risque de se faire mobber. Il semble y avoir un consensus dans les recherches qui dénote que les personnes anxieuses, dépressives, inquiètes et qui ont peu confiance en elles sont souvent victimes de mobbing (Glasø et al., 2007 ; Matthiesen et Einarsen, 2010 ; Persson, 2009 ; Zapf, 1999 ; Zapf et Einarsen, 2011). Plusieurs recherches ont démontré que les individus qui vivent de fortes émotions négatives sont souvent perçus par leurs collègues comme étant exigeants, difficiles à intégrer au groupe et hostiles à l'environnement de travail, ce qui peut développer des tensions entre les différents protagonistes (Aquino et Thau, 2009).

Selon Faulx (2000 : 17), il existe « une surévaluation systématique de la responsabilité de la victime allant de pair avec une sous-estimation des facteurs organisationnels. » Ainsi, il faut garder en tête que les campagnes de mobbing ne se déclenchent pas nécessairement à cause de la personnalité de la victime, mais bien parce qu'il existe un climat organisationnel qui le permet. Bien que la victime puisse avoir des traits de personnalité qui la stigmatisent par rapport à ses collègues, il ne faut pas oublier que des facteurs structurels contribuent à l'évolution d'un conflit en campagne de mobbing (Leymann, 1996a).

En se basant sur des études de cas d'environ 150 campagnes de mobbing en milieu académique, Westhues (2002 : 34) suggère que les cibles sont généralement des individus performants qui nuisent aux intérêts professionnels des mobbeurs, soit par leur notoriété, soit par leur travail dévoué. Elles ont tendance à se différencier de la norme par leurs idées politiques, philosophiques ou culturelles et elles font souvent ombre aux autres collègues moins performants. Dans un contexte professionnel où la compétition est prédominante, certains professeurs vont chercher à décrédibiliser leur cible afin de nuire à son travail et l'isoler du monde académique.

4.2 MOBBEURS INSTIGATEURS

Les mobbeurs instigateurs perçoivent la cible comme étant un obstacle ou une menace à leurs objectifs. Leur principal but est d'exclure la cible de l'organisation (Wennubst, 2011). Pour ce faire, ils vont progressivement manipuler la communication au sujet de la victime afin de l'isoler et de l'ostraciser. Ils vont aussi tenter de recruter les autres membres de l'organisation afin de renforcer le déséquilibre des rapports de pouvoir (Zapf et Einarsen, 2001).

En se basant sur les enquêtes explorant les raisons pour lesquelles les harceleurs agissent de la sorte, Zapf et Einarsen (2003 : 168-170) ont regroupé en trois catégories les principales causes qui ressortent de la littérature. D'abord, certains mobbeurs instigateurs sont motivés par leur manque de confiance en eux. Les auteurs expliquent que les individus ayant une faible confiance peuvent réagir agressivement s'ils se sentent menacés. Les émotions négatives telles que la colère, la honte, l'anxiété ou l'envie peuvent être des déclencheurs de comportements agressifs (Baumeister et al.,

1996 ; Bjorkqvist et *al.*, 1994 ; Einarsen et *al.*, 1994 ; Seigne, 1998 ; Vartia, 1996 ; Zapf, 1999 ; Zapf et Einarsen, 2003).

Par ailleurs, certains harceleurs sont considérés comme ayant des personnalités peu empathiques ou du moins maladroites (Zapf et Einarsen, 2003 : 170-172). Ce manque d'habileté sociale est souvent accompagné d'une faible capacité d'introspection : « some bullies are not fully aware of what they are doing and how their behaviour affects the victims » (Zapf et Einarsen, 2003 : 171). Selon une étude réalisée par Baumeister et *al.* (1990), ce type de harceleurs considère que leurs actions sont acceptables et ils ne réalisent pas la fréquence à laquelle ils posent des gestes hostiles. Cependant, aux yeux des victimes, leurs actions sont comprises comme étant intentionnelles et systématiques, ce qui les affecte psychologiquement.

Enfin, Zapf et Einarsen expliquent que certains mobbeurs présentent des tendances agressives lorsqu'ils doivent adopter des comportements micropolitiques au sein de leur organisation afin de protéger leur propre intérêt. Il est normal qu'il y ait de nombreux jeux de pouvoir au sein des universités et que la prise de décisions importantes puisse engendrer des conflits entre les différents collègues. Cependant, « micropolitical behaviour may occasionally take the form of bullying, and there may be a thin line between the acceptable use of power and bullying. Bullying due to micropolitical behaviour indicates harassment of another person in order to protect or improve one's own position in the organisation » (Zapf et Einarsen, 2003: 172).

Bien que plusieurs auteurs se soient intéressés aux caractéristiques psychologiques des victimes, il n'existe que très peu de recherches sur la personnalité des mobbeurs (Sperry, 2009 ; Zapf et Einarsen, 2003). L'étude de Einarsen et *al.* (1994 : 4) décrit les mobbeurs comme des individus ayant un degré plus élevé d'agressivité et d'hostilité que la moyenne (Duffy et Sperry, 2014). Dans un article publié en 2003, Gary et Namie expliquent que « only a small proportion of bullies (approximately 4 % according to the American Psychiatric Association) may have genuinely disordered personalities-antisocial or narcissistic. The characteristic common to all bullies is that they are controlling competitors who exploit their cooperative targets. »

L'étude de Seigne a cherché à détailler des traits de personnalité propres aux mobbeurs. Bien que l'échantillon soit très petit, les auteurs ont constaté que les mobbeurs se distinguaient de leurs collègues par leur forte agressivité et leur indépendance. De plus, les mobbeurs étaient plus compétitifs et conflictuels. Les auteurs ajoutent que « these bullies tended to be aggressive, impulsive, moody, and have little self-analysis [...] » (Seigne et *al.*, 2007: 126). Même si l'on retrouve plusieurs similitudes entre les différents résultats présentés, il n'y a pas encore suffisamment de données empiriques qui permettent de conclure que les mobbeurs ont un type de personnalité particulier.

4.3 MOBBEURS INDUITS

Alors qu'une vaste branche de la littérature sur les violences en milieu de travail s'intéresse aux victimes et aux mobbeurs, très peu d'auteurs ont analysé les comportements des mobbeurs induits et passifs et les causes de leur inaction en situation de mobbing. Pourtant, les actions des mobbeurs induits et passifs ont un impact direct sur le déroulement de la campagne de mobbing. En effet, en demeurant inactifs, ils légitiment les actions des mobbeurs instigateurs alors qu'en intervenant, ils peuvent encourager la résolution du conflit.

Nous croyons qu'il est important de distinguer les mobbeurs induits des mobbeurs passifs puisque les deux ne jouent pas le même rôle dans le déroulement d'une campagne de mobbing. Les mobbeurs

induits sont ceux qui participent à la campagne sans en être les instigateurs. Ils adhèrent au groupe de mobbeurs instigateurs et contribuent activement à la campagne en diffusant par exemple des rumeurs au sujet de la victime ou en l'interrompant lorsqu'elle parle (Mulder et al., 2015 ; Wennubst, 2011). Ils se rallient aux mobbeurs et ils sont complices tout au long de la campagne.

Plusieurs études réalisées par Mulder et al. (2010 et 2015) expliquent que les membres de l'organisation qui considèrent que la victime est responsable de ce qui lui arrive ressentent moins de sympathie pour elle et ont tendance à s'impliquer dans la campagne de mobbing. Un autre élément intéressant observé dans la littérature est le fait que plus la campagne de mobbing perdure, plus il est difficile pour les mobbeurs passifs de le demeurer. Ainsi, « more and more people may become involved as bullies in the course of time » (Zapf et al., 2003 : 114), ce qui soutient l'hypothèse selon laquelle les mobbeurs instigateurs recrutent d'autres membres de l'organisation.

Les mobbeurs passifs, quant à eux, ont tendance à ne pas intervenir et, ainsi, à contribuer à la campagne de mobbing par omission. En effet, ils ne vont ni confronter les mobbeurs ni aider la victime. Selon Leymann (1996a : 77), « tous ceux qui se veulent spectateurs et prétendent ne pas être acteurs partagent en fait la responsabilité collective, en tant qu'agents. Le mobbing n'est possible que grâce à leur abstention ». Il les juge tout aussi responsables que les mobbeurs instigateurs ou induits.

La plupart des études qui s'interrogent sur les mobbeurs passifs s'attardent à comprendre ce phénomène dans le contexte du *bullying* à l'école. Plusieurs études ont cherché à expliquer les raisons pour lesquelles la plupart des élèves demeurent passifs face aux violences vécues par leurs camarades (Mulder et al., 2015). Certains auteurs démontrent que les mobbeurs passifs ressentent plus faiblement l'empathie (Pollizo et al., 2017) alors que d'autres suggèrent que plusieurs individus décident de ne pas s'impliquer par peur de se faire à leur tour intimider s'ils tiennent tête aux mobbeurs (Jeffrey, 2014 ; Wennubst, 2011). Certains témoins peuvent aussi être stigmatisés par association. Mulder et al. (2015 : 210) expliquent que :

[...] people who are associated with victims of workplace mobbing may themselves be treated negatively by the perpetrator(s) or by others. This is called courtesy stigma (Goffman, 1963) or stigma by association (Neuberg, Smith, Hoffman et Russell, 1994).

It occurs when associates of stigmatized people are discredited, not because they possess the stigmatizing characteristic themselves but rather because they are in some way related to or associated with the stigmatized individual (Goffman, 1963; Neuberg et al., 1994).

Ainsi, des amis ou des connaissances des victimes peuvent décider de ne pas s'impliquer ou de se tourner contre elles par peur de devenir des victimes par association.

Plusieurs auteurs (Duffy et Sperry, 2012 et 2014 ; Einarsen et al., 1994 ; Hogh et al., 2011 ; Rayner, 1999 ; Vartia, 2001) mentionnent que les témoins de *bullying* souffrent psychologiquement de l'environnement hostile. En effet, « it is not only the victim who suffer from an ill-conditioned work environment; observers of bullying report an elevated level of role conflict as well as dissatisfaction with the social climate, the leaders of the organization, and the possibilities of monitoring their own work » (Einarsen et al., 1994 : 395). Certains témoins éprouvent une augmentation de leur niveau de stress (Vartia, 2001). Des mobbeurs passifs vont même quitter leur emploi à la suite d'une campagne de mobbing dont ils n'étaient pas la victime (Rayner, 1999).

Dans le cas du mobbing académique, les mobbeurs induits, qu'ils soient actifs ou passifs, peuvent être d'autres professeurs, des assistants de recherche, des étudiants, des chercheurs associés, des

directeurs de département, etc. Cependant, comme c'est le cas avec les études sur les mobbeurs instigateurs, il n'existe pas d'étude permettant de mieux comprendre le rôle et la responsabilité des différents acteurs.

III. MÉTHODOLOGIES DE RECHERCHE

Cette section de notre rapport dépeint les différentes méthodes employées dans l'étude du mobbing. L'objectif de cette section consiste à présenter les forces et les faiblesses de chaque méthode. Pour ce faire, nous aborderons d'abord des méthodes axées sur la perspective des acteurs impliqués dans les campagnes de mobbing. Puis, nous poursuivrons en présentant les méthodes axées sur la perspective des chercheurs. Pour terminer, nous introduirons les méthodes mixtes.

1. Méthodes axées sur la perspective des acteurs concernés⁹

Les méthodes qui cherchent à comprendre le mobbing selon les personnes affectées par la campagne, que ce soient les victimes, les mobbeurs, les témoins ou tout autre membre de l'organisation, analysent le phénomène en fonction des perceptions et des impressions des intervenants actifs dans la situation (Cowie *et al.*, 2002).

Les méthodes s'intéressant au mobbing selon une perspective interne offrent plusieurs avantages et elles sont les plus fréquemment utilisées. Elles s'appliquent facilement, parfois à grande échelle, et elles permettent aux chercheurs d'avoir accès aux impressions et aux réactions des protagonistes. Cependant, ces méthodes sont souvent critiquées, notamment parce qu'elles ne permettent pas de constater objectivement la prévalence ou la façon dont les campagnes de mobbing se produisent. En effet, elles se basent seulement sur les impressions, les réactions et les expériences des participants. Cela offre une compréhension partielle du mobbing et ne permet pas aux chercheurs d'analyser ce phénomène sous plusieurs angles. De plus, elles se fondent principalement sur la perception des victimes, ce qui limite l'analyse du phénomène (Agervold, 2007).

1.1 MÉTHODE D'AUTODÉCLARATION

La méthode d'autodéclaration consiste à demander à un échantillon s'il considère être victime de *bullying* ou de mobbing et d'ensuite lui poser des questions relatives à la situation vécue (durée, fréquence, type d'agissements, etc.). Certains questionnaires proposent une définition du mobbing et d'autres non. Cette méthode s'attarde à comprendre si les répondants se sentent victimes d'actes hostiles et s'ils jugent avoir été victimes de mobbing (Nielsen, 2009). Certains questionnaires proposent seulement un choix de réponses fermées (oui/non) alors que d'autres proposent de cinq à sept échelons de gradation de la fréquence des actes (de jamais à tous les jours) (Nielsen *et al.*, 2011). Cette méthode avantage les chercheurs puisqu'elle leur permet de comprendre si les répondants se considèrent comme des victimes d'actes hostiles. Elle s'intègre bien à d'autres types de questionnaires et elle s'applique à grande échelle. Elle nous apparaît cependant beaucoup plus pertinente lorsqu'elle est accompagnée d'une définition. En effet, puisque la perception et la définition

⁹ Nous ne traiterons pas de certaines méthodes existantes dans la littérature, dont les bulles de dialogue, que les participants doivent remplir afin d'exprimer la façon dont ils réagiraient à une situation donnée, la technique de l'incident critique, développée par Flanagan en 1954 et selon laquelle les participants se font présenter des scénarios typiques de situation de harcèlement ou de mobbing et doivent exprimer ce qu'ils ressentent ou pensent d'un tel incident (Liefvooghe et Olafsson, 1999), ou les journaux personnels, selon laquelle une victime de mobbing note systématiquement tous les incidents qu'elle vit, puisque ces méthodes sont très peu employées dans l'analyse du mobbing.

du mobbing selon les experts et les répondants peuvent différer, tant au niveau des critères que dans les manifestations du phénomène (Liefoghe et Olafsson, 1999), intégrer une définition à la question permet de s'assurer que les répondants comprennent ce sur quoi les chercheurs travaillent. Selon Nielsen et al. (2011 : 152), lorsque le questionnaire propose une définition du mobbing, cette méthode présente une forte validité conceptuelle puisqu'elle porte sur un phénomène bien délimité.

Cependant, cette méthode, lorsqu'employée seule, est problématique pour plusieurs raisons. Premièrement, elle ne permet pas de comprendre et d'analyser la dynamique propre au mobbing. En effet, en ne s'intéressant qu'aux impressions personnelles des victimes, il devient impossible de comprendre l'impact du milieu de travail ou des relations entre les employés (Nielsen et al., 2011). Nous n'avons d'ailleurs pas trouvé de questionnaire d'autodéclaration qui s'intéresse à la perspective d'autres acteurs impliqués dans une campagne de mobbing.

Deuxièmement, les résultats obtenus par l'usage de cette méthode sont très subjectifs, ce qui peut biaiser la réalité. En effet, plusieurs facteurs peuvent influencer les réponses des répondants, notamment leur personnalité, leur état émotionnel, leurs préjugés, leurs rapports interpersonnels, etc. (Nielsen et al., 2011). Par exemple, certains répondants peuvent ressentir de la honte à se considérer comme des victimes de mobbing ; ils auront tendance à répondre négativement à la question afin de ne pas assumer leur position de victime. De la même façon, certains individus peuvent être plus négatifs et percevoir des actes anodins comme étant hostiles¹⁰.

Troisièmement, lorsque le questionnaire est présenté avec une définition du mobbing, il n'est pas certain que les répondants l'acceptent telle quelle, qu'ils la lisent ou la comprennent dans son ensemble (Nielsen et al., 2011 : 153). Ainsi, certains répondants pourraient, par exemple, ignorer un critère qui, selon eux, ne s'applique pas à leur situation, ou pourraient se considérer comme des victimes d'actes hostiles sans nécessairement se reconnaître dans la définition proposée.

Finalement, il est difficile de comparer adéquatement les résultats de différentes études employant cette méthode. En effet, si aucune définition n'est proposée, il est ardu de savoir ce qui est compris comme étant du harcèlement, surtout si les études proviennent de différents pays et cultures (Ciby et Raya, 2015 : 44). Si une définition est proposée, il n'est pas simple de comparer les résultats puisque les définitions du mobbing sont multiples et ne se basent pas toutes sur les mêmes critères.

1.2 QUESTIONNAIRES COMPORTEMENTAUX

La méthode par questionnaires comportementaux, ou *behavioural experience method*, consiste à mesurer l'exposition des répondants à des comportements vexatoires (Ciby et Raya, 2015 ; Einarsen et al., 2003 et 2011 ; Hirigoyen, 2014 ; Nielsen et al., 2010). Puisque les questionnaires sont la méthode la plus fréquemment employée pour étudier la prévalence du mobbing en milieu de travail, nous nous attarderons à présenter les différents questionnaires ainsi que les critiques qui leur sont adressées.

Les questionnaires les plus utilisés sont le *Leymann Inventory of Psychological Terror* (LIPT – voir annexe VI) créé en 1990 et le *Negative Acts Questionnaire-Revised* (NAQ-R-voir annexe VII)

¹⁰Voir à cet effet la théorie de la negative affectivity développée par Watson et Clark (1984). Selon cette théorie, certaines personnes seraient plus propices à percevoir leur environnement comme étant négatif et hostile : elles sont généralement plus anxieuses, stressées et plus facilement affectées par les obstacles vécus.

développé par Einarsen et Raknes en 1997¹¹. Ces questionnaires se composent de divers actes ou comportements hostiles (45 pour le LIPT et 22 pour le NAQ-R) typiques des situations de mobbing. Les répondants doivent identifier les actes dont ils ont été victimes, indiquer la durée et la fréquence, mentionner le niveau hiérarchique de leurs agresseurs, leur nombre et, dans certaines versions, déterminer si, en fonction d'une définition donnée, ils se considèrent comme des victimes de mobbing¹².

Le développement de questionnaires qui portent sur les comportements cherchait à combler une lacune méthodologique propre aux questionnaires d'autodéclaration, soit le fait que les résultats obtenus sont fortement subjectifs et approximatifs puisqu'ils ne dépendent que de la perspective des individus qui se considèrent comme des victimes de mobbing. Leymann a, le premier, tenté de développer un questionnaire qui permet d'étudier le mobbing selon des éléments objectifs, c'est-à-dire des comportements plutôt que des impressions (Agervold, 2007 : 164). Cependant, Agervold qualifie cette méthode de quasi objective, puisque les répondants sont des personnes impliquées dans l'organisation ou dans la campagne de mobbing. Ils ne sont donc pas objectifs, bien que les comportements dépeints dans les questionnaires le soient.

Critiques portants sur l'inventaire des actes de mobbing

Ce type de questionnaire fait l'objet de plusieurs critiques dans la littérature scientifique. Celles-ci ne sont pas nécessairement cohérentes entre elles; il arrive même qu'elles soient mutuellement exclusives.

Manque de spécificité des comportements listés

Premièrement, l'inventaire des actes de mobbing dans les questionnaires introduit le mobbing comme étant une multitude de comportements distincts. En comprenant le mobbing ainsi, les questionnaires sont critiquables sur plusieurs aspects. En effet, il est problématique de déterminer la présence de mobbing sur la base d'une liste de comportements vexatoires puisque tous les comportements listés dans les questionnaires ne se produisent pas seulement lors d'une campagne de mobbing (SECO, 2003 : 52). Si, par exemple, un sujet remplit le LIPT et répond qu'il a reçu plusieurs propositions sexuelles (comportement 37) et qu'il s'est fait agresser sexuellement (comportement 44), nous ne dirons pas qu'il a été victime de mobbing, mais plutôt de harcèlement sexuel. Cela serait la démonstration la plus évidente de cette lacune méthodologique : en construisant le mobbing sur la base de comportements, il est difficile de le distinguer le mobbing d'autres formes de harcèlement. En effet, de nombreux comportements listés se retrouvent dans les situations de harcèlement interindividuel.

Manque d'exhaustivité des comportements

Deuxièmement, certains comportements vexatoires possibles ne sont pas présents dans les questionnaires. Cela signifie que certaines victimes peuvent passer sous le radar puisqu'elles ne peuvent pas déclarer l'ensemble des actes hostiles qu'elles ont vécus (Wennubst, 2011). Par exemple, se faire empêcher l'accès à son matériel de travail ou se faire voler ses effets personnels sont deux comportements vexatoires qui ne figurent dans aucun questionnaire. Leymann était conscient de cette faille dans son questionnaire : il a donc ajouté une question permettant aux

¹¹Il existe aussi le Work Harassment Scale (Brjörkqvist et al., 1994) et le Workplace Aggression Research Questionnaire (Harvey et Keashly, 2003), mais nous n'avons pas cru bon d'en traiter car ils ne sont que très peu employés dans la littérature.

¹²La version originale allemande du LIPT n'inclut pas de question sur une définition proposée. Cependant, dans la traduction française, cette question s'y trouve.

répondants de rapporter d'autres événements qui pourraient être hostiles ou vexatoires. En revanche, le NAQ-R ne permet pas aux répondants de le faire.

Critiques portant sur la subjectivité des répondants

Il existe une critique relative à la subjectivité des répondants dans les résultats obtenus (Agervold, 2007 ; Baguena et al., 2011 ; Einarsen et al., 2011 ; Hirigoyen, 2014 ; Nielsen, 2009 ; Nielsen et al., 2011 ; Salin, 2001). Bien que tout questionnaire scientifique fait face au même problème, il est important de démontrer les critiques adressées aux questionnaires comportementaux. En effet, « [...] la perception et l'interprétation des différents actes de mobbing sont liées à la sensibilité subjective, à la résistance, à la tolérance et à la perception individuelle de chacun » (SECO, 2003 : 52).

Caractère aléatoire de la perception des vexations

Les critiques visant la subjectivité des répondants sont nombreuses. Tout d'abord, mentionnons le caractère aléatoire de la perception des vexations. En effet, les comportements listés dans les questionnaires ne sont pas nécessairement vexatoires pour la personne qui les subit (Avergold, 2007 ; Nielsen et al., 2011). Par exemple, être contraint à faire du travail en dessous de ses compétences ou voir son travail critiqué à plusieurs reprises ne sont pas nécessairement des conduites vexatoires : cela peut être justifié dans certains contextes professionnels ou à certains moments au cours d'une carrière, notamment, si un individu est engagé en tant que stagiaire. Dans ce cas précis, il est fort probable que son travail soit critiqué à plusieurs reprises puisque cette personne apprend le métier et se familiarise avec les normes de l'organisation. Évidemment, il est possible que ces mêmes comportements soient perçus comme étant vexatoires si l'employé qui les subit est celui ayant le plus d'ancienneté au sein de l'organisation. Il est donc difficile de juger si les actes listés sont réellement représentatifs de la présence d'une campagne de mobbing : leur interprétation dépend du ressenti des victimes ainsi que du contexte dans lequel ils se produisent (Hirigoyen, 2014).

Sous-victimisation due au caractère insidieux du processus

Les victimes de mobbing prennent conscience très tardivement qu'elles sont les cibles d'une campagne. Elles ont souvent tendance à se blâmer avant de comprendre que la situation dont elles souffrent est plus complexe qu'elles ne le croyaient. Il y a donc une partie du processus de mobbing durant laquelle les victimes ne perçoivent pas nécessairement l'ensemble des comportements vexatoires qu'elles subissent. Par exemple, une victime pourrait croire qu'un collègue ne répond pas à ses courriels pour une circonstance particulière (débordé, en réunion, oubli, etc.) alors qu'en réalité, son collègue l'évite activement. Un comportement peut être initialement perçu par une victime comme étant inoffensif alors qu'il relève d'une tentative d'isolement. Il est donc possible que certains répondants n'aient pas mentionné l'ensemble des actes vexatoires subis puisqu'ils ne les perçoivent pas comme étant hostiles.

Survictimisation due à la position victimaire de certains individus

L'inverse est aussi vrai, c'est-à-dire qu'un individu peut se considérer comme étant une victime et identifier certains comportements comme étant des conduites vexatoires alors que l'intention de son collègue est tout autre. Hirigoyen (2001 : 55) explique notamment que certaines personnes se complaisent dans une position victimaire, ce qui peut les pousser à interpréter les comportements de leurs collègues comme étant malveillants sans qu'ils ne le soient nécessairement.

Mobbing objectif et subjectif

Certains auteurs (Einarsen et al., 2011 ; Nielsen et al., 2011) distinguent le mobbing subjectif de celui qui est objectif. Ce dernier est celui qui peut être observé et confirmé par une tierce personne (Nielsen

et *al.*, 2011), comme les menaces ou les atteintes à l'intégrité physique, alors que le mobbing subjectif repose sur l'interprétation et la perception de la victime. Toutefois, lors des campagnes de mobbing, l'ensemble de l'organisation est impliqué, activement ou passivement, ce qui veut dire que personne ne peut réellement porter un regard objectif sur la situation. Même des auteurs qui considèrent comme pertinente la distinction entre le mobbing objectif et subjectif reconnaissent son caractère problématique. Ainsi, comme l'expliquent Einarsen et *al.* (2011:17) :

[...] it is often difficult for the observer to stay neutral in cases of bullying, a fact that is likely to influence the objectivity of such ratings. In the course of time, social perceptions of the victim seem to change, turning the situation gradually into one where even third parties perceive it as no more than fair treatment of a neurotic and difficult person.

Tout au long d'une campagne de mobbing, l'opinion des personnes tierces change graduellement¹³, isolant de plus en plus la victime. Cela signifie qu'il serait difficile d'étudier le mobbing comme phénomène objectif, à moins d'user d'une technique d'observation par le chercheur lui-même. De plus, les actes hostiles subis par les victimes sont généralement subtils et indirects, ce qui rend difficile leur identification par une tierce personne. Cela signifie que même dans un questionnaire où l'avis d'une tierce personne est demandé, il s'avère difficile de déterminer si la perception des comportements est objective ou non.

Critique des critères d'opérationnalisation du concept

Afin d'opérationnaliser le concept de mobbing, les auteurs des différents questionnaires ont établi certains critères qui permettent de conclure ou non à l'existence du phénomène. Ces critères ont cependant été fortement critiqués, principalement en raison de leur caractère arbitraire.

Critère de la durée

Les barèmes de durée proposés par les auteurs des questionnaires sont arbitraires puisque rien ne justifie qu'il faut être victime d'actes hostiles pendant six mois pour être une cible de mobbing. Pourquoi six mois plutôt que cinq ? Est-ce que ce critère signifie que les campagnes de mobbing ne commencent qu'après ce terme ? Et comme le souligne Wennubst (2011 : 100-101, reprenant l'idée de Zuschlag, 1994 : 8), faut-il écarter l'hypothèse du mobbing si une personne qui vit des actes hostiles à répétition se suicide après trois mois ? Tous les auteurs s'entendent pour dire qu'une campagne de mobbing ne doit pas nécessairement durer un minimum de six mois¹⁴.

Au-delà du caractère arbitraire de la durée, il est problématique de poser un critère relatif à la durée parce que les victimes réalisent tardivement qu'elles sont les cibles de mobbing. Une victime, par exemple, peut ne pas réaliser pendant quelques mois qu'elle est la cible d'actes vexatoires, notamment si ces derniers sont faits à son insu ou si elle se blâme pour ce qui lui arrive. Il est donc possible qu'elle indique dans le questionnaire qu'elle est une cible depuis seulement trois mois alors qu'en réalité, la situation perdure depuis déjà plus de six mois.

¹³Il importe de distinguer les différents acteurs impliqués dans les campagnes de mobbing, soit les victimes (qui subissent les actes vexatoires), les mobbeurs instigateurs (qui entament consciemment la campagne de mobbing), les mobbeurs induits ou passifs (qui sont conscients qu'ils participent au mobbing, mais qui n'ont pas entamé la campagne), les témoins (qui observent, mais n'interviennent pas) et l'organisation (les dirigeants de l'entreprise).

¹⁴Leymann était conscient que ses critères de durée et de fréquence étaient aléatoires. Il les a choisis afin de pouvoir opérationnaliser le concept de mobbing.

Critère de la fréquence

Le critère de la fréquence est aussi critiquable puisque rien ne prouve que le mobbing se déploie sur une base hebdomadaire, comme le suggère le LIPT. Le NAQ-R propose cinq échelons de fréquence et considère que les victimes doivent subir des actes négatifs fréquemment (chaque semaine ou chaque jour). Cependant, il est possible qu'une victime potentielle ne soit pas consciente qu'elle subisse des actes hostiles de la part de ses collègues (rumeurs à son sujet, parler dans son dos, éviter de lui parler, etc.). Elle peut donc rapporter des actions à une plus faible fréquence en étant tout de même une victime de mobbing. De plus, volontairement ou non, les mobbeurs peuvent espacer leurs actions sans nécessairement cesser le harcèlement. Des mobbeurs pourraient stratégiquement ne pas respecter les critères de fréquence et tout de même mobber leur cible.

Critère du cumul ou non-cumul de différents comportements

La manière de compter les différents actes de mobbing ne fait pas consensus. Alors que Leymann considère qu'au moins un même acte répété chaque semaine durant six mois peut être considéré comme du mobbing, Einarsen et Hoel jugent qu'il en faut au moins deux. Agervold (2007), quant à lui, juge qu'une personne doit subir au moins trois ou quatre actes vexatoires différents par semaine durant six mois pour être considérée comme une cible de mobbing. Tout comme les autres critères d'opérationnalisation du concept de mobbing, il y a un aspect aléatoire au nombre d'actes vexatoires qu'il faut subir pour être considérée une cible de mobbing. Pour sa part, Leymann considère qu'il n'est pas nécessaire de subir plusieurs actes vexatoires différents afin d'être considéré comme une cible de mobbing. Mais selon Agervold (2007), cela peut engendrer une surévaluation des cas de mobbing puisqu'un seul comportement répété est un critère trop vague qui ne cerne pas les particularités propres au mobbing.

Le critère du comportement unique de Leymann est particulièrement problématique puisqu'on peut douter qu'un seul même acte hostile puisse développer une dynamique propre au mobbing. En nous basant sur la définition proposée dans la première partie de ce rapport, il est difficile de croire qu'un seul et même acte répété pourrait dégrader les conditions de travail d'un travailleur, impliquer systématiquement l'ensemble de l'organisation, affecter directement la santé physique et psychologique du salarié, faire l'objet d'une concertation par plusieurs membres de l'organisation et avoir comme objectif l'expulsion de la cible. Il faut également noter que le comportement unique contredit la dynamique du mobbing en quatre phases identifiée par Leymann. Il est pour le moins étonnant que cette contradiction n'ait été soulevée par aucun chercheur dans la littérature que nous avons consultée. Toutefois, il serait complexe de juger dans un questionnaire le degré de gravité d'un acte : pour ce faire, se référer aux notions de *bullying* objectif et subjectif présentées plus haut pourrait être utile.

Critique de la surutilisation des questionnaires de victimisation

Le LIPT et le NAQ-R sont des questionnaires de victimisation qui demandent aux répondants s'ils sont ou non victimes de mobbing. Force est de constater que ce type de questionnaire est surutilisé dans la recherche sur le mobbing. En effet, dans notre revue de littérature, peu d'auteurs s'intéressent à la perspective des agresseurs (Duffy et Sperry, 2012 et 2014 ; Forrest et al., 2005 ; Lee et Brotheridge, 2006 ; Parkins et al., 2006). Trois études méritent d'être survolées. Celle de Forrest et al. (2005) cherchait à étudier les agressions indirectes chez les adultes (exclusion sociale, humour malsain et sentiment de culpabilité). Pour ce faire, les auteurs ont fait des entrevues en plus de faire remplir à leurs participants une des deux versions du *Indirect Aggression Scale* (version de l'agresseur ou de la cible). L'étude de Lee et Brotheridge (2006) a tenté de démontrer si les victimes de *bullying* développent des comportements agressifs en réaction à la situation qu'elles vivent. Les auteurs ont

employé quatre questionnaires. Enfin, l'étude de Parkins et *al.* (2006) visait à comprendre s'il existe un lien entre le type de personnalité, la discrimination vécue et le *bullying*. Pour ce faire, ils ont développé un questionnaire d'autodéclaration qui interrogeait les participants sur leurs traits de personnalité, leurs attitudes et leurs comportements.

1.3 ENTREVUES INDIVIDUELLES OU DE GROUPE

Les entrevues, qu'elles soient individuelles ou en groupe, sont une méthode d'enquête intéressante puisqu'elles offrent aux chercheurs la possibilité d'avoir une perspective interne d'une situation de mobbing, tout en leur permettant de poser un regard extérieur sur la situation (Cowie et *al.*, 2002 : 41). En effet, les répondants peuvent fournir beaucoup d'informations et de détails sur les événements qu'ils ont vécus tout en permettant aux chercheurs d'observer les réactions et les impressions des participants. Cette méthode favorise une meilleure compréhension de l'influence de la culture organisationnelle sur la prévalence du mobbing et encourage les chercheurs à s'immerger dans la réalité vécue par les participants.

Bien que cette méthode prenne beaucoup de temps et qu'elle ne puisse s'appliquer à grande échelle, quelques auteurs l'utilisent afin de mieux comprendre les situations de mobbing, principalement dans les milieux de travail où la prévalence de ce phénomène est forte, comme dans les hôpitaux, la fonction publique et les universités (Celep et Konakli, 2013 ; Efe et Ayaz, 2010 ; Leclerc et *al.*, 2005 ; Shallcross et *al.*, 2008 ; Tigrel et Kokalan, 2009 ; Yaman, 2010).

2. Méthodes axées sur la perspective des chercheurs

Ce type de méthodes regroupe les études dans lesquelles les chercheurs observent les comportements et la communication des participants au sein d'une organisation. Ainsi, les chercheurs tentent de noter les événements et les réactions des participants afin d'en tirer des conclusions théoriques. Ces méthodes ne se fondent pas sur les impressions des répondants, mais sur une observation des événements par le chercheur.

Ces méthodes sont avantageuses puisqu'elles permettent d'analyser un sujet selon les observations extérieures des chercheurs, ce qui enrichit l'interprétation qu'ils peuvent faire d'un phénomène. Cependant, ce type d'études demande souvent beaucoup de temps et de ressources. De plus, les chercheurs n'ont pas toujours accès à des informations essentielles puisqu'il n'est pas toujours possible d'observer l'ensemble des comportements hostiles (Agervold, 2007).

2.1 MÉTHODE DE L'OBSERVATION

La méthode de l'observation consiste à étudier les participants dans leur milieu de travail afin d'analyser les interactions entre les différents acteurs. Elle donne aux chercheurs la possibilité d'étudier les humains dans leur quotidien en utilisant diverses technologies, favorisant ainsi un accès privilégié à la communication et aux relations interpersonnelles présentes sur le lieu de travail. Cela permet ainsi aux chercheurs de garder une distance avec les participants et d'examiner la dynamique à l'œuvre. Cette méthode est couramment employée en sciences sociales puisqu'elle donne aux chercheurs un accès direct aux réactions des participants en plus d'avoir une vision globale de leurs interactions. Curieusement, elle n'a jamais été employée dans l'étude du mobbing.

2.2 MÉTHODE DE LA NOMINATION PAR LES PAIRS

L'approche de la nomination par les pairs permet aux membres d'un groupe de désigner leurs collègues selon quatre catégories : mobbeur/*bully*, victime, les deux ou aucun (groupe contrôle). Afin d'être considérés selon l'une des quatre catégories, les participants doivent être nommés au minimum par deux collègues (Coyne et al., 2003). Cela permet aux chercheurs de garder une distance face à la perception des participants tout en confirmant la validité des informations émises par chacun. En effet, les chercheurs peuvent confirmer les affirmations des participants grâce aux réponses des autres. Selon Cowie et al. (2002), cette méthode a été privilégiée dans l'étude du *bullying* à l'école, notamment dans les travaux de Bowers et al. (1994), Salmivalli (1998) et Salmivalli et al. (1996). Cette approche est intéressante puisqu'elle permet aux chercheurs de comprendre la perspective de chacun des participants et d'identifier le rôle joué par chaque individu, qu'il soit victime, agresseur ou témoin. De plus, les nominations faites par les pairs permettent aux chercheurs d'avoir des résultats plutôt fiables puisqu'ils sont confirmés par d'autres membres de l'organisation. Cela comble une importante lacune des autres approches : celle de vérifier si les perceptions d'une supposée victime sont légitimes (Nielsen et al., 2011).

Comme toutes les autres méthodologies présentées, l'approche de la nomination par les pairs présente plusieurs lacunes dans son application, particulièrement dans un contexte professionnel (Cowie et al., 2002 ; Coyne et al., 2003). D'abord, les rapports de pouvoir au sein de l'entreprise font que certains individus pourraient ne pas identifier quelqu'un comme agresseur par crainte que son anonymat ne soit pas respecté (Coyne et al., 2003 ; Nielsen et al., 2011). De plus, certains actes hostiles peuvent être difficiles à percevoir pour une tierce personne. Par exemple, ne pas adresser la parole à un collègue ou lui cacher des informations utiles à son travail ne sont pas nécessairement des gestes qu'une personne extérieure à la situation peut observer. Dans le même ordre d'idées, un participant peut considérer qu'une personne harcèle un collègue alors qu'en réalité, les collègues ont une bonne relation. Tout comme la méthode d'autodéclaration, l'approche de la nomination par les pairs dépend fortement de l'impression et de la perception des participants (Coyne et al., 2003). Cette méthode nous apparaît particulièrement problématique dans le contexte d'une campagne de mobbing puisqu'il existe une dynamique de groupe. En effet, graduellement, l'ensemble des membres de l'organisation est impliqué, activement ou passivement, dans la campagne. Cela signifie que cette méthode, si employée dans un groupe où il y a du mobbing, pourrait obtenir des résultats impartiaux.

3. Méthode axée sur une perspective mixte

Cette approche cherche à intégrer les deux types de méthode vus précédemment en s'intéressant tant aux impressions et perceptions des protagonistes qu'à leurs propres observations. En employant différentes méthodes, les chercheurs peuvent regrouper leurs résultats dans le but de présenter une analyse détaillée et complète du mobbing.

3.1 ÉTUDE DE CAS

La méthode de l'étude de cas a été utilisée par plusieurs auteurs dans l'analyse du mobbing (Duffy et Sperry, 2012 et 2014 ; Leymann, 1996 ; Westhues, 1998, 2005b et 2006a). Cette approche permet de dresser un portrait réaliste et détaillé des campagnes de mobbing, ce qui facilite la compréhension de la dynamique. Cette méthode est intéressante puisqu'elle permet aux chercheurs de s'immerger dans la perspective de la victime tout en ayant la possibilité de faire des entrevues avec différents

participants, d'obtenir des détails précieux ou de trouver des sources d'information qui permettraient de dresser un portrait plus juste de la situation vécue par une victime.

En jumelant plusieurs méthodes, les études de cas décrivent bien la dynamique propre aux campagnes de mobbing et elles permettent de mieux comprendre leur caractère insidieux. De plus, elles permettent aux victimes de s'exprimer et de détailler leur expérience. Les études de cas permettent d'obtenir énormément de détails en plus de présenter l'évolution psychologique et physique des participants. Cependant, cette approche demande beaucoup de temps et elle ne peut pas être appliquée à une plus grande échelle.

4. Suggestions méthodologiques

Après avoir recensé les principales méthodes employées dans la recherche sur le mobbing, cette section est l'occasion de formuler quelques suggestions pour améliorer les recherches sur ce phénomène. D'abord, nous expliquerons en quoi la méthode de l'observation pourrait être pertinente pour les recherches sur le mobbing. Ensuite, nous proposerons quelques suggestions générales pour améliorer les questionnaires comportementaux.

4.1 MÉTHODE DE L'OBSERVATION

La méthode de l'observation demande beaucoup de temps, de ressources et d'argent à mettre en place. En effet, les chercheurs doivent visionner tous les enregistrements et analyser l'ensemble des interactions sur une longue période de temps. De plus, ils ne peuvent avoir accès qu'à un certain nombre d'interactions entre les participants puisque certaines se font en privé ou en dehors des lieux observés. En outre, certains participants, sachant qu'ils contribuent à une étude, peuvent modifier leurs comportements afin de se représenter positivement (Cowie et al., 2002).

Cette méthode n'a jamais été employée pour l'étude du mobbing en milieu de travail. Par contre, elle a été utilisée par Craig et Pepler en 1995 afin d'étudier les interactions entre de jeunes enfants à l'école. Elle a aussi été employée par Palmstierna et Wistedt en 1987 et par Nijman et al. en 1999 dans le but d'étudier les violences vécues par le personnel dans les institutions psychiatriques. Ces auteurs ont respectivement développé le *Staff Observation Aggression Scale* (SOAS) et le *SOAS-Revised*. Malheureusement, les travaux de ces auteurs ne spécifient pas comment ils ont trouvé et choisi le lieu d'observation.

En dépit de ces problèmes, nous considérons que la méthode de l'observation est particulièrement intéressante pour les recherches sur le mobbing, notamment parce qu'elle permet d'analyser la gradation du processus de mobbing à travers le temps tout en documentant les différentes étapes des campagnes. En observant un groupe d'employés, il serait par exemple possible de mieux comprendre le processus de recrutement des mobbeurs induits, les réactions des témoins et l'implication des dirigeants.

Notons cependant que cette méthode pose un dilemme éthique important pour les chercheurs : doivent-ils continuer d'étudier un ensemble de participants si l'un d'eux souffre ? En effet, les états physique et mental des victimes de mobbing se détériorent progressivement lors d'une campagne. Est-il moralement et éthiquement juste de poursuivre l'étude dans une telle situation ? Bref, la méthode de l'observation, bien que la plus pertinente pour les chercheurs semble extrêmement difficile à mettre en place et à utiliser.

4.2 LES QUESTIONNAIRES COMPORTEMENTAUX

Les questionnaires comportementaux permettent d'étudier adéquatement le phénomène de mobbing en milieu universitaire. Cependant, l'élaboration d'un questionnaire devrait tenir compte de certaines spécificités. Nous proposons ici quelques idées et suggestions qui ne se trouvent pas dans la littérature scientifique :

- Moderniser les questionnaires pour les adapter au monde du travail actuel : le LIPT et le NAQ-R ont plus de 15 ans. Les milieux de travail ont grandement changé depuis, notamment en matière d'heures travaillées, d'organisation du travail et de tâches à accomplir. Il serait donc important que les questionnaires s'attardent à démontrer cette réalité (par exemple, ajouter des questions sur le télétravail, sur les heures supplémentaires, sur l'augmentation de la charge de travail, etc.) ;
- Moderniser les questionnaires pour les adapter aux nouvelles technologies : le LIPT et le NAQ-R ne font pas mention des actes vexatoires qui peuvent se produire en ligne. Par exemple, ils ne mentionnent pas le harcèlement en ligne (*cyberbullying*), le *cyberstalking*, le *trolling* ou toutes autres formes d'actions possiblement vexatoires qui peuvent se manifester en ligne. Sous le couvert de l'anonymat, des collègues pourraient, par exemple, lancer des rumeurs sur les réseaux sociaux afin de salir la réputation de leur cible, ou ils pourraient faire des commentaires et critiques constamment négatifs sur des articles publiés par leur cible afin de la discréditer¹⁵ ;
- Les questionnaires devraient être adaptés aux différents milieux de travail : un comportement peut être perçu comme étant vexatoire ou hostile dans un certain milieu de travail sans pour autant l'être dans un autre. De plus, chaque milieu de travail a des caractéristiques propres dont il faudrait tenir compte dans les questionnaires. Par exemple, dans le cas du mobbing en milieu universitaire, il serait important que certaines questions abordent le harcèlement commis par les étudiants ou les accusations de plagiat puisque cela est propre au mobbing académique ;
- Enfin, afin de cerner la dynamique du mobbing, les questionnaires devraient chercher à exposer l'aggravation de la situation. Cela aiderait à faire ressortir la dynamique propre au mobbing et, ainsi, le distinguer d'autres formes de harcèlement.

¹⁵Nous nous inspirons ici des cas de controverses scientifiques qui dégénèrent en mobbing public étudiées par Brian Martin.

IV. INTERVENTION ET PRÉVENTION

La lecture des sections précédentes permet de comprendre les différents éléments du mobbing à prendre en compte lors de l'élaboration d'outils de prévention et d'intervention efficaces et fonctionnels, dont l'isolement de la victime, le comportement collectif des mobbeurs, le rôle de l'organisation, l'escalade des conflits et le déséquilibre de pouvoir entre les différentes parties.

Cette section présente quelques méthodes d'intervention qui pourraient permettre de faire cesser une campagne de mobbing en branle au sein d'une organisation et propose quelques idées de prévention qui pourraient être employées afin de contrer l'émergence de cette forme de violence.

1. Peut-on interrompre un processus de mobbing ?

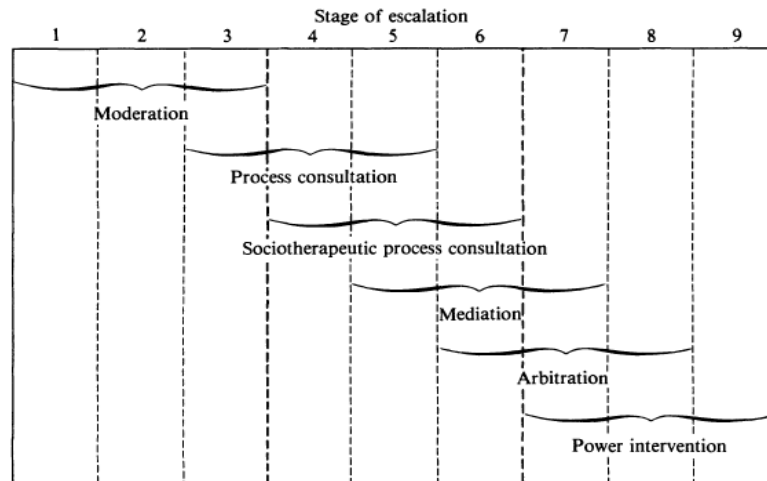
Il est très complexe d'intervenir pour faire cesser une campagne de mobbing. En effet, plus elle perdure, plus il est ardu de régler la situation et de préserver un climat organisationnel sain. En outre, plus la campagne de mobbing perdure, moins la victime possède de ressources pour se défendre. Leymann explique que « si un mouvement de mobbing n'est pas immédiatement contré, soit par la direction de l'entreprise, soit par les représentants syndicaux, la cible est rapidement dépassée par les événements et stigmatisée » (Leymann, 1996a : 179).

La stratégie d'intervention la plus efficace selon Leymann est donc une intervention rapide et encadrée faite par les représentants de l'entreprise, permettant de tuer le mobbing dans l'œuf. Par exemple, une stratégie d'intervention fortement recommandée consiste à empêcher tous les potins au sujet des autres employés. Considérant que la communication négative joue un rôle primordial dans le processus de mobbing, tant dans l'isolement progressif de la victime que dans le recrutement des autres employés, décourager les employés de parler dans le dos de leurs collègues pourrait être une stratégie efficace (Duffy et Sperry, 2012).

Deux éléments constitutifs du mobbing rendent particulièrement complexe l'application d'outils d'intervention. Premièrement, la dynamique d'aggravation qui caractérise le mobbing signifie qu'il est nécessaire d'adapter ses méthodes d'intervention à chaque étape du processus. Par contre, le mobbing est une forme de harcèlement insidieux et détourné : cela signifie qu'il peut être difficile de l'identifier (Wennubst, 2011).

Comme le démontre Glasl dans son échelle de gradation des conflits (voir Figure 2), il est important d'user de procédés d'intervention appropriés au stade de dégradation du climat organisationnel. Le choix de la stratégie d'intervention à employer repose sur la réponse à trois questions : combien de gens sont impliqués dans le conflit ? Les employés ont-ils une position rigide ? Combien de temps peut-on investir dans la résolution du conflit ? (Glasl, 2001 : 131).

Figure 2 Procédé d'intervention d'une tierce personne suggérée par Glasl



Source : Glasl (2001).

Les stratégies proposées par Glasl encouragent la communication et l'intervention d'une tierce personne afin d'aider à calmer les tensions. Cependant, nous ne pouvons pas calquer complètement cette schématisation de la résolution des conflits aux méthodes d'intervention lors d'une campagne de mobbing puisque « the six strategies of intervention presented here are all based on the assumption that the conflicts exist between parties who are supposed to coordinate and cooperate to achieve a common output » (Glasl, 2001 : 135).

Dans le cas du mobbing, nous savons que les mobbeurs ont pour but d'expulser la victime du lieu de travail; ils ne cherchent donc pas à coopérer avec celle-ci afin de trouver une solution positive au processus. Nous n'avons malheureusement pas trouvé dans la littérature une représentation similaire de stratégies d'intervention qui répondrait aux différents enjeux présents à chaque étape d'une campagne de mobbing.

Deuxièmement, le fait que le mobbing soit un processus total de destruction d'une cible rend la résolution de la situation complexe puisque cela signifie que l'ensemble des membres de l'organisation ou du département est impliqué, dont l'employeur. Selon Leymann, celui-ci intervient généralement trop tardivement pour pouvoir influencer positivement le dénouement de la situation. De plus, puisque tous les employés, ou du moins la majorité d'entre eux semblent accuser la victime d'être la source du problème, les employeurs ont généralement tendance à croire que la victime cause les tensions au sein de l'organisation (Duffy et Sperry, 2014 ; Leymann, 1996a). À ce sujet, Einarsen (1999:19) explique que:

The prejudices against the victim produced by the bullying seem to cause the organisation to treat the victim as the problem. When stepping into the case, upper management, union representatives, or personnel administration tend to accept the prejudices produced by the offenders, thus blaming the victim for its misfortune. Third parties or managers may see the situation as no more than fair treatment of a difficult and neurotic person.

Plus la campagne prend de l'importance, moins la victime détient de pouvoir d'action ou d'influence. Elle n'a donc plus de ressource au sein de l'organisation pour se défendre et démontrer qu'elle est victime de violence. Selon Zapf et Gross (2001 : 504), la perte graduelle de pouvoir signifie que la victime ne peut plus influencer les membres de l'organisation en utilisant des stratégies constructives de résolution de conflit, ce qui la limite dans ses capacités d'action.

Nous constatons qu'il est très difficile d'intervenir pour faire cesser une campagne de mobbing avancée. La complexité repose sur le fait que plus la campagne perdure, plus il y a d'individus impliqués. De plus, les tensions entre la victime et les mobbeurs sont à leur point culminant. En effet, « when bullying has reached its final stage, bullies and victims typically see little chance to work together anymore and many victims are convinced that the bullies want to expel them from the firm » (Zapf et Gross, 2001: 514). Aux yeux de ces auteurs, la seule option pour résoudre un mobbing avancé est de séparer la victime de ses mobbeurs, soit en lui faisant quitter l'organisation, soit en la réorientant dans un autre département (Zapf et Gross, 2001 : 515)¹⁶.

2. Quelques idées et outils de prévention

La dynamique du mobbing, caractérisée, d'une part, par le fait qu'un pan entier échappe à la cible et, d'autre part, par son aggravation dans le temps, rend difficile la mise en place de mécanismes pour l'interrompre : si les employeurs tardent à intervenir, le nombre de mobbeurs ne cesse de grossir, ce qui multiplie la quantité d'interventions nécessaires pour mettre fin à la campagne.

Il existe des instances antiharcèlement, par exemple des bureaux de prévention du harcèlement. Ces instances de prévention sont adaptées au cas de harcèlement psychologique et offrent des méthodes de résolution telle que la médiation. Cependant, il a été démontré par plusieurs auteurs que ces instances se font fréquemment recruter par les mobbeurs et qu'elles se retournent contre les cibles (Duffy et Sperry, 2012 et 2014 ; Leymann, 1996a). Cela est dû au fait qu'elles ne sont pas destinées pour gérer les cas de mobbing puisque l'intervention appropriée dans un cas de harcèlement ne nécessite pas la déconstruction d'une dynamique perverse, insidieuse et collective. Ainsi, nous n'explorerons pas la vaste littérature qui porte sur les méthodes de prévention et d'intervention en situation de *bullying* ou de harcèlement puisque la littérature démontre qu'elles ne sont pas efficaces contre le mobbing (Keim et McDermott, 2010 ; Leymann, 1996a).

Plusieurs auteurs spécialisés dans l'étude du mobbing ont tenté de développer des outils pertinents et efficaces qui permettent aux employeurs d'identifier et de prévenir l'émergence du mobbing (Duffy et Sperry, 2012 et 2014 ; Keashley et Neuman, 2010 ; Leymann, 1996a, 1996b ; Rayner et al., 2002 ; Westhues, 2006). Les quatre stratégies de prévention et d'intervention qui seront présentées dans cette section portent spécifiquement sur le mobbing et non pas sur le harcèlement psychologique en général. Nous les présenterons par ordre d'efficacité, en commençant par celle qui a le moins de potentiel de réussite.

Premièrement, certains auteurs proposent de développer des politiques institutionnelles qui s'attaquent spécifiquement au mobbing (Keim et McDermott, 2010 ; Rayner et Lewis, 2011 ; Westhues, 2006). De telles politiques éviteraient de confondre le mobbing avec d'autres formes de harcèlement. Le développement de politiques pourrait permettre de créer un espace collectif et

¹⁶Puisque les mobbeurs sont nombreux et qu'ils sont perçus comme étant innocents aux yeux de l'employeur, ce sera toujours la victime qui se fera expulser du milieu de travail.

d'impliquer les employés dans leur mise en œuvre. Elles poseraient les bases communes en établissant les attentes de l'entreprise envers ses employés. Notons aussi que les politiques institutionnelles permettraient de légitimer les interventions des différentes instances (Westhues, 2006, en ligne). Elles devront être claires, courtes et précises puisque cela favorise leur lecture et leur compréhension par les différents membres du personnel (Rayner et al., 2002 ; Salin, 2008 ; Westhues, 2006).

Les politiques institutionnelles seront efficaces seulement si la culture organisationnelle soutient les différentes propositions avancées dans la politique anti-mobbing. En effet, des mécanismes devront être mis en place afin que les politiques ne soient pas seulement des écrits vides de sens. Il est important que les employés perçoivent dans les actions de l'employeur que celui-ci est sérieux dans sa démarche et qu'il ne prend pas le phénomène à la légère.

Deuxièmement, certains auteurs suggèrent de développer des bureaux d'intervention qui permettraient de traiter de façon appropriée les plaintes de mobbing. Ces instances sont généralement une concrétisation des propositions présentées dans les politiques institutionnelles. Wennubst (2011) propose de développer deux instances, l'une interne, l'autre externe, qui pourraient intervenir lors des campagnes de mobbing. L'instance interne, qu'elle appelle la cellule de confiance, serait un groupe de travailleurs qui poserait un diagnostic préliminaire d'une situation de violence vécue par un employé. Cette cellule détiendrait un niveau relativement élevé d'autonomie, ce qui lui permettrait de résoudre des cas moins sérieux, et elle travaillerait conjointement avec la Commission de référence dont nous traiterons par la suite.

Bien que cette idée semble intéressante, nous nous demandons si une telle *cellule* ne se ferait pas recruter par les mobbeurs comme c'est actuellement le cas avec plusieurs instances de prévention du harcèlement. La proximité des membres de la *cellule* avec les autres employés d'une entreprise nous fait douter de l'efficacité d'une telle mesure dont rien ne prouve qu'elle demeurerait neutre et objective.

La seconde instance proposée par Wennubst nous semble beaucoup plus pertinente pour contrer le mobbing. En effet, la Commission de référence serait une instance externe, neutre et spécialisée qui agirait comme ressource principale aussi bien pour les cellules de confiance que pour les organisations. Les membres de la Commission seraient des experts en droit, en harcèlement et en psychologie. Cette Commission traiterait des demandes et des plaintes de l'ensemble des organisations d'une branche de métiers dans une délimitation géographique précise.

En nous inspirant cette proposition de Wennubst, nous pensons qu'il pourrait être envisagé de développer une instance affiliée ou chapeautée par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail (CNESST). Celle-ci pourrait s'affirmer comme instance spécialisée dans le mobbing, ce qui encouragerait le développement de la recherche sur ses manifestations au Québec. Une telle instance servirait de référence aux employeurs ainsi qu'au gouvernement, dans le développement de politiques ou de projets particuliers.

Pour tirer le maximum d'efficacité d'une telle Commission, il faudrait évidemment que l'ensemble des travailleurs soit conscientisé à la réalité du mobbing. C'est pourquoi la troisième stratégie de prévention, qui démontre un potentiel élevé d'efficacité, concerne la sensibilisation et l'éducation de tous les citoyens et travailleurs (Duffy et Sperry, 2014 ; Keashley et Neuman, 2010 ; Leymann, 1996a, 1996b ; Wennubst, 2011 ; Westhues, 2006). Cette stratégie est cruciale parce qu'elle permettrait de distinguer le mobbing des autres formes de harcèlement tout en conscientisant les citoyens aux

impacts du mobbing, qui est considéré comme un problème de santé publique majeur (Gül, 2012; Leymann, 1996a).

Leymann (1996a) propose d'instaurer des séances d'information, des séminaires d'étude et des groupes de discussion et de réflexion qui permettraient d'étudier la dynamique du mobbing et de proposer d'autres méthodes d'intervention pertinentes et efficaces. Il suggère aussi de créer des outils pédagogiques traitant exclusivement du mobbing. En sensibilisant les travailleurs à reconnaître les signes précurseurs du mobbing, ceux-ci pourraient intervenir et permettre d'éviter l'émergence d'une dynamique de groupe potentiellement toxique.

Il serait intéressant d'élaborer des formations spécifiques à chaque corps de métiers afin d'adapter le contenu des formations aux particularités de chaque type d'emploi. Par exemple, le mobbing académique présente certaines particularités qui ne se retrouvent pas dans le mobbing en milieu hospitalier. Cela permettrait aussi d'identifier les facteurs de risque spécifiques à certains corps d'emploi et de développer des stratégies de prévention inspirées des expériences des travailleurs.

Duffy et Sperry (2014) considèrent que les groupes de discussion ne sont pas suffisants pour prévenir l'émergence du mobbing au travail. Bien que les employés aient un pouvoir d'action, les principaux intervenants dans les campagnes de mobbing doivent être les dirigeants. La quatrième stratégie d'intervention et de prévention, celle qui nous paraît la plus efficace, est la formation et le coaching des personnes occupant des postes de responsabilité et de direction afin qu'elles puissent identifier les campagnes de mobbing dans leur milieu de travail. Ces personnes, qu'il s'agisse de vice-président dans des firmes privées, de directeurs généraux dans des hôpitaux, de vice-recteurs dans les universités, de cadres de différents échelons ou de directeurs de départements universitaires, doivent être conscientes de l'importance de leur rôle dans le mobbing et donc dans sa prévention et son élimination. Elles sont en effet moralement responsables du mobbing, parce qu'elles peuvent y participer de manière active ou de manière passive. D'autre part, puisque les législations antiharcèlement en vigueur prévoient que les hauts responsables doivent éradiquer le harcèlement de leur organisation, nous considérons que cette responsabilité légale s'applique également en matière de mobbing.

Les formations qui sont offertes aux dirigeants et responsables devront leur permettre d'identifier les signes précurseurs d'une campagne de mobbing, mais elles devront aussi les sensibiliser au fait que les mobbeurs vont généralement tenter de les recruter. Ils devront donc apprendre à se méfier des premières impressions et essayer de discerner ce qui relève de la manipulation et de la communication. Selon Westhues (2006c), les dirigeants doivent savoir évaluer les situations intelligemment, notamment en se basant sur des faits et des événements, et non pas sur les commérages ou les critiques de la personnalité de la victime.

Parvenu à ce point, il est nécessaire de s'interroger sur le rôle des syndicats dans la prévention du mobbing. Cela suppose d'abord que soit reconnue l'implication des syndicats dans les campagnes de mobbing. Leymann (1996a : 80) explique que certains représentants syndicaux ont tendance à minimiser le problème en « sacrifi[ant] le droit d'un individu pour rester en bons termes avec la collectivité ». Cela signifie que les syndicats veulent, d'une part, maintenir de bons rapports avec l'employeur, mais, d'autre part, ils sont dans une situation objectivement délicate parce que la victime et ses agresseurs sont membres du même syndicat. Leymann explique notamment que dans plusieurs cas, les représentants syndicaux s'étaient entendus avec un supérieur hiérarchique à l'insu de la victime.

Puisque les syndicats devraient jouer un rôle de première ligne dans la prévention des campagnes de mobbing (Leymann, 1996a), il serait pertinent que les dirigeants, les délégués et les représentants syndicaux suivent des formations qui leur permettraient de mieux identifier le problème. De plus, des stratégies d'intervention appropriées aux fonctions syndicales pourraient y être développées. Par exemple, les syndicats pourraient mobiliser leurs membres et utiliser la force du nombre afin d'exiger des conditions de travail sans violence et sans mobbing.

Les syndicats pourraient également instiguer la conduite de grandes enquêtes afin de mieux approfondir leur connaissance sur le phénomène de mobbing. Les syndicats font beaucoup de travail de terrain : ils connaissent la réalité vécue par leurs membres. C'est pourquoi les formations reçues par les dirigeants pourraient contribuer à la sensibilisation de leurs membres.

Conclusion

La recension critique effectuée dans ce rapport favorise une meilleure compréhension du mobbing puisqu'elle permet de définir ce phénomène en le distinguant d'autres formes de harcèlement en milieu de travail. La définition retenue s'attarde à la dynamique propre au mobbing, à son aspect collectif, à la dégradation des conditions de travail et aux conséquences psychosomatiques de cette forme de violence. En distinguant le mobbing des autres formes de harcèlement, nous avons voulu souligner l'impact d'un tel phénomène tant pour la victime que pour l'ensemble de l'organisation et du personnel tout en exposant la dynamique qui caractérise le mobbing.

La deuxième section traitait de la façon dont le mobbing se manifeste en milieu académique. Pour ce faire, nous avons présenté les études déjà réalisées sur ce sujet afin d'offrir une synthèse des approches s'intéressant au mobbing académique. Cela favorise une meilleure compréhension du phénomène, tout en exposant les lacunes de la recherche disponible à ce sujet. Nous avons aussi cherché à spécifier les actions et les manifestations du mobbing académique, précisant ainsi l'objet de notre étude.

La troisième section du rapport abordait les diverses problématiques propres aux méthodologies de recherche employées dans l'étude du mobbing. En effet, tout en présentant les différentes méthodes, nous avons voulu souligner les lacunes présentes dans la littérature, tout en suggérant des outils qui répondent à celles-ci. Il est évident que les questionnaires comportementaux sont utiles à la compréhension du mobbing, mais il importe de ne pas limiter l'étude du phénomène à cette méthode. De plus, il est primordial de s'interroger sur le rôle et les impressions des autres acteurs impliqués (ex. : les membres de l'administration, les mobbeurs instigateurs, les mobbeurs induits, les témoins, etc.) afin de contribuer de façon originale à la littérature.

Enfin, la dernière section proposait des outils d'intervention et de prévention en cas de mobbing au sein d'une organisation. Il est évident que les syndicats et les employeurs ont un rôle clé à jouer dans la prévention du phénomène; c'est pourquoi nous jugeons qu'il est nécessaire que ces protagonistes soient activement impliqués dans le processus d'identification, de prévention et d'intervention du mobbing. En développant des formations et des ateliers sur le sujet, les responsables seront ainsi mieux informés sur la réalité des campagnes de mobbing et sur les moyens efficaces de les contrer.

Loin de clore le dossier, ce rapport permet de constater qu'il existe encore du travail pour développer et adapter des outils d'analyse, mais aussi de prévention et d'intervention concernant le mobbing spécifiquement en milieu académique. Il est évident que les syndicats et les associations professionnelles jouent un rôle primordial dans la prévention de ce phénomène. En étant sur le terrain, les représentants syndicaux peuvent poser un diagnostic d'une situation de mobbing et intervenir dès les premiers signes. De plus, il serait intéressant de développer des programmes syndicaux anti-mobbing, permettant à tous les représentants et conseillers, mais aussi les membres, de participer à la prévention du mobbing dans les milieux de travail.

Bibliographie

Agervold, Mogens (2007). « Bullying at work: A discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study », *Scandinavian Journal of Psychology*, 48: 161-172.

Aquino, Karl. Douglas, Scott (2003). « Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90: 195-208.

Aquino, Karl. Thau, Stefan (2009). « Workplace Victimization: Aggression from the Target's Perspective », *Annual Review of Psychology*, 60: 717-741.

Baguena, Maria Jose et al. (2011). « Psychological Harassment in the Workplace: Methods of Evaluation and Prevalence », *The Open Criminology Journal*, 4(2-M7): 102-108.

Baumeister, Roy F et al. (1996). « Relation of Threatened Egotism to Violence and Aggression: The Dark Side of High Self-Esteem », *Psychological Review*, 103(1): 5-33.

Baumeister, Roy F et al. (1990). « Victim and Perpetrator Accounts of Interpersonal Conflict: Autobiographical Narratives About Anger », *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5): 994-1005.

Bègue, Laurent (2015). *L'agression humaine*. Paris : Dunod, 208 p.

Björkqvist, Kaj. Österman, Karin. Hjelt-Bäck, Monika (1994). « Aggression Among University Employees », *Aggressive Behavior*, 20: 173-184.

Björkqvist, Kaj. Österman, Karin. Lagerspetz, M.J. (1994). « Sex Differences in Covert Aggression Among Adults », *Aggressive Behavior*, 20: 27-33.

Blase, Joseph. (2003). « The phenomenology of principal mistreatment: teachers' perspectives », *Journal of Educational Administration*, 41(4): 367-422.

Bomers, Gerard B.J. Peterson, Ricahrd B. (dir.) (1982). *Conflict management and industrial relations*. Amsterdam: Springer, 454 p.

Bourgeois, Clémentine. Ohana, Marc. Renault, Sarah (2016). « Les facteurs organisationnels du harcèlement moral : l'employeur est-il responsable ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, 112(1): 103-120.

Bowers, Louise et al. (1994). « Perceived Family Relationships of Bullies, Victims and Bully/Victims in Middle Childhood », *Journal of Social and Personal Relationships*, 11: 215-232.

Bowling, Nathan A. Beehr, Terry A. (2006). « Workplace Harassment from the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta-Analysis », *Journal of Applied Psychology*, 91(5): 998-1012.

Brodsky, Carroll M. (1976). *The Harassed Worker*. Lexington: Lexington Books, 174 p.

Brotheridge, Céleste M. (2013). « Explaining bullying: using theory to answer practical questions », *Team Performance Management: An International Journal*, 19(3/4):185-201.

Bultena, Charles D. Whatcott, Richard B (2008). « Bushwhacked at work: A comparative analysis of mobbing & bullying at work », *ASBBS Proceedings*, 15(1): 652-666.

Buss, Arnold (1961). *The psychology of aggression*. New York: Wiley, 307 p.

Caran, Vania Claudia Spoti et al. (2010). « Moral harassment among professors in a public university in Brazil », *Acta Paulista de Enfermagem*, 23(6): 737-744.

- Cassell, Macgorin A. (2011). « Bullying in Academe: Prevalent, Significant, And Incessant », *Contemporary Issues in Education Research*, 4(5): 33-44.
- Celep, Cevat. Konakli, Tugba (2013). « Mobbing Experiences of Instructors: Causes, Results, and Solution Suggestions », *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(1): 193-199.
- Chaine, Laurent (2015). « À l'écoute de l'usage de la notion de "harcèlement moral" », *Savoirs et clinique*, 19(2): 130-137.
- Ciby, Mariam. Raya, R.P. (2015). « Workplace Bullying: A Review of the Defining Features, Measurement Methods and Prevalence across Continents », *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 4(1): 38-47.
- Cooper, Cary L. et al. (2004). « Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging », *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3): 367-387.
- Cornoiu, Teodora Simona. Gyorgy, Manuela (2013). « Mobbing in Organizations. Benefits of Identifying the Phenomenon », *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 78: 708-712.
- Cowie et al (2002). « Measuring Workplace Bullying », *Aggression and Violent Behavior*, 7: 33-51.
- Cox, Rachel (2010). « Psychological Harassment Legislation in Québec: The First Five Years », *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 32(1): 55-89.
- Cox, Rachel (2012). « Harcèlement psychologique au travail : entre psychologisation et victimisation. Une étude de la jurisprudence arbitrale québécoise », *Droit et Société*, 81(2) : 343-364.
- Coyne, James C. Racioppo, Melissa W (2000). « Never the Twain Shall Meet? Closing the Gap Between Coping Research and Clinical Intervention Research », *American Psychologist*, 55(6): 655-664.
- D'Cruz, Premilla. Noronha, Ernesto (2011). « The limits to workplace friendship: Managerialist HRM and bystander behaviour in the context of workplace bullying », *Employee Relations*, 33(3): 269-288.
- Davenport, Noa Zanolli (2017). « When Conflict in The Workplace Escalates to Emotional Abuse », *Mediate*. En ligne : <https://www.mediate.com/articles/davenport.cfm>.
- Davenport, Noa. Schwartz, Ruth Distler. Elliott, Gail Pursell (2002). *Mobbing: emotional abuse in the American workplace*. Ames, IA: Civil Society Publishing, 215 p.
- Dejours, Christophe (2015). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*. Paris : Bayard, 302 p.
- Denny, Harry (2014). « Of Sticks and Stones, word that wound, and actions speaking louder: when academic bullying becomes everyday oppression », *Workplace. A Journal for Academic Labor*, 24: 1-8.
- Desjardins, Annick. Giguère, Celine (2013). « Santé mentale au travail : l'échec du droit à épouser une approche systémique », *Les Cahiers du Droit*, 54 (2/3): 359-388.
- DeSouza, Eros R. (2011). « Frequency Rates and Correlates of Contrapower Harassment in Higher Education », *Journal of Interpersonal*, 26(1): 158-188.
- Desrumaux, Pascale (2007). « Harcèlement moral au travail, survictimisation et problèmes du harceleur : quand les victimes sont jugées aussi responsables que leurs harceleurs », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 73(1) : 61-73.
- Duffy, Maureen. Sperry, Len (2012). *Mobbing. Causes, Consequences, and Solutions*. New York: Oxford University Press, 305 p.
- Duffy, Maureen. Sperry, Len (2014). *Overcoming Mobbing. A Recovery Guide for Workplace Agression and Bullying*. New York: Oxford University Press, 225 p.

- Efe, Y.M. Ayaz, S. (2010). « Mobbing against nurses in the workplace in Turkey », *International Nursing Review*, 57: 328-334.
- Einarsen et al. (1994). « Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study », *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4): 381-401.
- Einarsen, Ståle (1999). « The Nature and Causes of Bullying at Work », *International Journal of Manpower*, 20(1/2): 16-27.
- Einarsen, Ståle (2000). « Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach », *Aggression and Violent Behavior*, 5(4): 379-401.
- Einarsen, Ståle. Hoel, Helge. Notelaers, Guy (2001). « Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised », *Work & Stress*, 23(1):24-44.
- Einarsen, Ståle. Hoel, Helge. Zapf, Dieter. Cooper, Cary (2003). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis, 420 p.
- Einarsen, Ståle. Hoel, Helge. Notelaers, Guy. (2009). « Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised », *Work & Stress. An International Journal of Work, Health & Organizations*, vol. 23 (1); 24-44.
- Einarsen, Ståle. Hoel, Helge. Zapf, Dieter. Cooper, Cary (2011). *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice*. Boca Raton: CRC Press, 495 p.
- Einarsen, Ståle. Raknes, Bjørn Inge (1997). « Harassment in the Workplace and the Victimization of Men », *Violence and Victims*, 12(3): 247-263.
- Ertürk, Abbas (2013). « Mobbing Behaviour: Victims and the Affected », *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(1): 169-173.
- Ertürk, Abbas. Cemaloglu, Necati (2014). « Causes of Mobbing Behavior », *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116: 3669-3678.
- Farrington, Elizabeth L. (2010). « Bullying on Campus: How to identify, Prevent, Resolve It », *Women in Higher Education*, 19(3): 8-9.
- Faulx, Daniel (1999). « Le harcèlement moral au travail : état des lieux et pistes de développement ». En ligne, <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/64127/1/Medecine%20du%20Travail.pdf>.
- Ferrari, Elena (2004). « Raising Awareness on Women Victims of Mobbing. The Italian Contribution », rapport présenté dans le cadre du Daphne Programme, Commission européenne, 31 p.
- Fischinger, Philipp S. (2010). « 'Mobbing': The German law of bullying », *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 32 (1): 153-184.
- Fogg, Piper (2008). « Academic Bullies », *The Chronicle of Higher Education*, 55(3). En ligne, <https://www.chronicle.com/article/Academic-Bullies/2321>.
- Forrest, Sarah et al. (2005). « Measuring Adult Indirect Aggression: The Development and Psychometric Assessment of the Indirect Aggression Scales », *Aggressive Behavior*, 31: 84-97.
- Forte, M. et al. (2006). « De la victimisation aiguë à la victimisation chronique : approche sociocognitive d'un seuil de tolérance différentiel », *L'Encéphale*, 32 (cahier 1) : 356-368.
- Fox, Suzy. Spector, Paul E. (dir.) (2005). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. Washington: American Psychological Association, 329 p.

- Fox, Suzy. Stallworth, Lamont E. (2005). « Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace », *Journal of Vocational Behavior*, 66:438-456.
- Giacalone, Robert A. Greenberg, Jerald (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*. London: SAGE, 203 p.
- Glasø, Lars et al. (2007). « Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? », *Scandinavian Journal of Psychology*, 48: 313-319.
- Glomb, Theresa M (2002). « Workplace Anger and Aggression: Informing Conceptual Models with Data from Specific Encounters », *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1): 20-36.
- Gorlewski, Julie et al. (2014). « Beyond Bullies and Victims: Using Case Story Analysis and Freirean Insight to Address Academic Mobbing », *Workplace. A Journal for Academic Labor*, 24:9-18.
- Grandey, Alicia A. et al. (2004). « The customer is *not* always right: customer aggression and emotion regulation of service employee », *Journal of Organizational Behavior*, 25: 397-418.
- Grebot, Élisabeth (2010). *Harcèlement moral au travail. Pour en finir avec les idées reçues*. Paris : Le Cavalier Bleu, 136 p.
- Gül, Hasan et al. (2011). « The Relationship between Workplace Mobbing and Burnout among Academics at a Turkish University », *Research Journal of International Studies*, 18: 118-134.
- Harvey, Steve. Keashly, Loreleigh (2003). « Predicting the risk for aggression in the workplace: risk factors, self-esteem and time at work », *Social Behavior and Personality: and international journal*, 31(8): 807-814.
- Hershcovis, Sandy et al. (2007). « Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis », *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 228-238.
- Hirigoyen, Marie-France (1998). *Le Harcèlement Moral : La Violence Perverse Au Quotidien*. Paris : Éditions La Découverte, 251 p.
- Hirigoyen, Marie-France (2001a). *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle. Démêler le vrai du faux*. Paris : La Découverte, 437 p.
- Hirigoyen, Marie-France (2001b). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*. Paris : La Découverte, 289 p.
- Hirigoyen, Marie-France (2008). « La souffrance au travail et les pathologies émergentes », *L'information psychiatrique*, 84(9) : 821-826.
- Hirigoyen, Marie-France (2014). *Le harcèlement moral au travail*. Paris : PUF, 127 p.
- Hirigoyen, Marie-France (2016). « Le harcèlement moral, un symptôme de la société moderne », *Annales Médico-Psychologiques*, 174: 575-579.
- Hoel, Helge. Cooper, Cary (2001). *Destructive conflict and bullying at work*, extrait d'un rapport pour the Civil Service Race Equality Network (CSREN), 30 p.
- Hoel, Helge. Einarsen, Ståle (2010). « The Swedish ordinance against victimization at work: a critical assessment », *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 32(1): 225-249.
- Hoel, Helge. Sparks, Kate. Cooper, Cary L. (2001). *The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment*. Rapport soumis à l'Organisation Internationale du Travail (OIT), 81 p.
- Hollis, Leah P. (2015). « Bully University? The Cost of Workplace Bullying and Employee Disengagement in American Higher Education », *SAGE Open*, 5(2): 1-11.

- Hornstein, Harvey A. (2003). « Workplace incivility: An unavoidable product of human nature and organizational nurturing », *Ivey Business Journal (Online)*, <https://search.proquest.com/docview/216174246?accountid=14719>.
- Horton, Paul (2011). « School Bullying and Social and Moral Orders », *Children & Society*, 25: 268-277.
- Hubert, Adrienne B. van Veldhoven, Marc (2001). « Risk Sectors for undesirable behaviour and mobbing », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4): 415-424.
- Jeanneau, Nicole (2014). *Le harcèlement psychologique au travail et l'état de stress post-traumatique : quand le travail nous traumatise*. Thèse, Université du Québec à Montréal, 322 p.
- Johnson, Susan L. Rea, Ruth (2009). « Workplace Bullying Concerns for Nurse Leaders », *The Journal of nursing administration*, 39(2):84-90.
- Juvonen, Jaana. Graham, Sandra (dir.) (2001). *Peer Harassment in School. The Plight of the Vulnerable and Victimized*. New York: The Guilford Press, 440 p.
- Keashly, Loreleigh (1998). « Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and empirical issues », *Journal of Emotional Abuse*, 1(1): 85-117.
- Keashly, Loreleigh (2001). « Interpersonal and Systemic Aspects of Emotional Abuse at Work: The Target's Perspective », *Violence and Victims*, 16(3): 233-268.
- Keashly, Loreleigh. Neuman, Joel H (2010). « Faculty Experiences with Bullying in Higher Education. Causes, Consequences, and Management », *Administrative Theory & Praxis*, 32(1): 48-70.
- Keashly, Loreleigh. Neuman, Joel H. (2008). *Final Report: Workplace Behavior (Bullying) Project Survey*. Minnesota State University, 29 p. En ligne : https://www.researchgate.net/profile/Joel_Neuman/publication/265994553_Final_Report_Workplace_Behavior_Bullying_Project_Survey/links/54c6594a0cf219bbe4f83223/Final-Report-Workplace-Behavior-Bullying-Project-Survey.pdf.
- Keashly, Loreleigh. Trott, Virginia. MacLean, Lynne M (1994). « Abusive Behavior in the Workplace: A Preliminary Investigation », *Violence and Victims*, 4: 341-357.
- Keim, Jeanmarie. McDermott, Cynthia (2010). « Mobbing: Workplace Violence in the Academy », *The Educational Forum*, 74(2): 167-173.
- Khoo, Siew Beng (2010). « Academic Mobbing: Hidden Health Hazard at Workplace », *Malaysian Family Physician*, 5(2): 1985-2274.
- Kokalan, Ozgur. Tigrel, Elvin Yelgreen (2014). « Mobbing in Turkish health institutions », *Qual Quant*, 48: 3081-3092.
- Lampman, Claudia et al. (2009). « Contrapower Harassment in Academia: A Survey of Faculty Experience with Student Incivility, Bullying and Sexual Attention », *Sex Roles*, 60(5-6): 331-346.
- Langevin, V. et al. (2012). « Leymann Inventory of Psychological Terror », *Document pour le Médecin du Travail*, 129: 101-105.
- LaVan, Helen. Martin, Marty (2008). « Bullying in the U.S. Workplace: Normative and Process-Oriented Ethical Approaches », *Journal of Business Ethics*, 83(2): 147-165.
- Lazarus, Richard S. (2000). « Toward Better Research on Stress and Coping », *American Psychologist*, 55(6): 665-673.
- Lazarus, Richard S. Folkman, Susan (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer, 445 p.

Leclerc, Chantal. Sabourin, Cécile. Bonneau, Micheline (2005). « La collégialité détournée : les racines organisationnelles du harcèlement psychologique dans les universités », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7(2) : En ligne : <http://pistes.revues.org/3211>.

Lee, Raymond T. Brotheridge, Céleste M. (2006). « When prey turns predatory: Workplace bullying as a predictor of counter-aggression/bullying, coping, and well-being », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3): 352-377.

Lerouge, Loïc (2012). « Les différences de traitement juridique du harcèlement moral dans le secteur privé et la fonction publique : des rapprochements possibles ? », *Droit Social*, 5 : 483-490.

Lester, Jaime (2009). « Not Your Child's Playground: Workplace Bullying Among Community College Faculty », *Community College Journal of Research and Practice*, 33(5): 444-462.

Lester, Jaime (2013). *Workplace Bullying in Higher Education*. London: Routledge, 178 p.

Lewis, Duncan (1999). « Workplace bullying – interim findings of a study in further and higher education in Wales », *International Journal of Manpower*, 20(1/2): 106-118.

Leymann, Heinz (1990). « Mobbing and Psychological Terror at Workplaces », *Violence and Victims*, 5(2): 119-126.

Leymann, Heinz (1996a). *La persécution au travail*. Paris : Seuil, 232 p.

Leymann, Heinz (1996b) « The Content and Development of Mobbing at Work », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 165-184.

Liefooghe, Andy P.D. Olafsson, Ragnar (1999). « “Scientists” and “amateurs”: mapping the bullying domain », *International Journal of Manpower*, 20(1/2): 39-49.

Lorenz, Konrad (1966/2002). *On Aggression*. London: Routledge Classics, 306 p.

Matthiesen, Stig Berge. Einarsen, Ståle (2010). « Bullying in the workplace: Definition, Prevalence, Antecedents and Consequences », *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 13(2): 202-248.

May, Amy. Tenzek, Kelly E. (2018). « Bullying in the academy: understanding the student bully and the targeted ‘stupid, fat, mother fucker’ professor », *Teaching in Higher Education*, 23(3): 275-290.

McKay, Ruth et al. (2008). « Workplace Bullying in Academia: A Canadian Study », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20: 77-100.

Metzger, Angela M. Petit, Angela. Siever, Sharon (2015). « Mentoring as a Way to Change a Culture of Academic Bullying and Mobbing in the Humanities », *Higher Education for the Future*, 2(2): 139-150.

Moayed, Farman A et al. (2006). « Workplace bullying: a systematic review of risk factors and outcomes », *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7(3): 311-327.

Montell, Gabriela (2009). « ‘Mobbing’ can damage more than careers, professors are told at conference », *The Chronicle of Higher Education*. En ligne, <https://www.chronicle.com/blogs/onhiring/mobbing-can-damage-more-than-careers-professors-are-told-at-conference/7359>

Morrison Kenney, Rachel (2014). « Mobbing in the Context of a Woman's Life », *Workplace. A Journal for Academic Labor*, 24: 42-51.

Mulder, Roelie et al. (2014). « Workplace mobbing and bystanders' helping behaviour towards victims: The role of gender, perceived responsibility and anticipated stigma by association », *International Journal of Psychology*, 49(4): 304-312.

Mulder, Roelie et al. (2016). « Predictors of Antisocial and Prosocial Behaviour of Bystanders in Workplace Mobbing », *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 226: 207-220.

- Mulder, Roelie et al. (2017). « Workplace mobbing: How the victim's coping behavior influences bystander responses », *The Journal of Social Psychology*, 157(1): 16-29.
- Namie, Gary (2003). « Workplace Bullying: Escalated Incivility », *Ivey Business Journal*. En ligne, 6 p.
- Namie, Gary. Namie, Ruth (2009). « U.S. Workplace Bullying: Some Basic Considerations and Consultation Interventions », *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3):202-219.
- Neuman, Joel H. Baron, Robert A. (1998). « Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets », *Journal of Management*, 24(3): 391-419.
- Nicholson, Edward Max (1927). *How Birds Live*. London: Williams and Norgate, 139 p.
- Niedhammer, I. et al. (2006). « La version française du questionnaire de Leymann sur la violence psychologique au travail : le "Leymann Inventory of Psychological Terror" (LIPT) », *Revue d'Épidémiologie et de Santé Publique*, 54(3): 245-262.
- Nielsen, Morten Birkeland (2009). *Methodological issues in research on workplace bullying. Operationalisations, measurements, and samples*. Thèse, Université de Bergen, 85 p.
- Nielsen, Morten Birkeland et al. (2010). « The impact of methodological moderators on prevalence rates of workplace bullying. A meta-analysis », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 955-979.
- Nielsen, Morten Birkeland. Einarsen, Stale (2008). « Sampling in Research on Interpersonal Aggression », *Aggressive Behavior*, 34: 265-272.
- Nielsen, Morten Birkeland. Einarsen, Stale (2012). « Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review », *Work & Stress*, 26(4): 309-332.
- Nijman, Henk L. I. et al. (1999). « The Staff Observation Aggression Scale-Revised (SOAS-R) », *Aggressive Behavior*, 25: 197-209.
- Norman, Marie et al. (2006). « Assessing and Addressing Faculty Morale: Cultivating Consciousness, Empathy, and Empowerment », *The Review of Higher Education*, 29(3): 347-379.
- O'Moore, Mona (2000). « Critical Issues for Teacher training to Counter Bullying and Victimisation in Ireland », *Aggressive Behavior*, 26(1): 99-111.
- Olweus, Dan (1993). *Bullying at schools: What we know and what we can do*. Oxford: Blackwell, 152 p.
- Olweus, Dan (1997). « Bully/victim problems in school: Facts and intervention », *European Journal of Psychology of Education*, 12(4): 495-510.
- Olweus, Dan (1999). « Sweden », chapter in Smith, Peter K et al. (dir.). *The Nature of School Bullying. A cross-national perspective*. London/New York: Routledge, 384 p.
- Omar, Zoharah et al. (2015). « Prevalence of Workplace Bully in Selected Public Service Agency in Malaysia: Do Destructive Leadership Behaviour Matters? », *International Journal of Education and Training*, 1(1): 1-9.
- Palmstierna, T. Wistedt, B. (1987). « Staff observation aggression scale, SOAS: Presentation and evaluation », *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 76(6): 657-663.
- Parkins, Irina Sumajin et al. (2006). « The Influence of Personality on Workplace Bullying and Discrimination », *Journal of Applied Social Psychology*, 36(10): 2554-2577.
- Pepler, Debra J. Craig, Wendy M. (1995). « A Peek Behind the Fence: Naturalistic Observations of Aggressive Children with Remote Audiovisual Recording », *Development Psychology*, 31(4): 548-553.
- Persson, Roger et al. (2009). « Personality trait scores among occupationally active bullied persons and witnesses to bullying », *Motivation and Emotion*, 33: 387-399.

- Poilpot-Rocaboy, Gwénaëlle (2003). « Harcèlement psychologique au travail : paradigmes et métaphores », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 49: 15-24.
- Poilpot-Rocaboy, Gwénaëlle (2010). « Comprendre la violence au travail : le cas du harcèlement psychologique », *Humanisme et Entreprise*, 1(296) : 9-24.
- Power, Jacqueline L. et al. (2013) « Acceptability of workplace bullying: A comparative study on six continents », *Journal of Business Research*, 66: 374-380.
- Pozzoli, Tiziana et al. (2017). « Getting angry matters: Going beyond perspective taking and empathic concern to understand bystanders' behavior in bullying », *Journal of Adolescence*, 61: 87-95.
- Qureshi, Muhammad Imran. Janjua, Saquib Yusaf. Raja, Uzma Mehmud (2015). « Empirical investigation of mobbing, stress and employees' behavior at work place: quantitatively refining a qualitative model », *Qual Quant*, 49: 93-113.
- Rayner, Charlotte (1997). « The Incidence of Workplace Bullying », *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7: 199-208.
- Rayner, Charlotte (1999). « From research to implementation: finding leverage for prevention », *International Journal of Manpower*, 20(1/2): 28-38.
- Rayner, Charlotte. Hoel, Helge (1997). « A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying », *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7: 181-191.
- Rayner, Charlotte. Hoel, Helge. Cooper, Cary L (2002). *Workplace bullying. What we know, who is to blame, and what can we do?* London: Taylor & Francis, 208 p.
- Rayner, Charlotte. Sheehan, Michael. Barker, Michelle (1999). « Theoretical approaches to the study of bullying at work », *International Journal of Manpower*, 20(1/2): 11-16.
- Salin, Denise (2001). « Prevalence and Forms of Bullying among Business Professionals: A Comparaison of Two Different Strategies for Measuring Bullying », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4): 425-441.
- Salin, Denise (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.
- Salin, Denise (2005). « Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Gender Differences and the Role of Organizational Politics », *Pistes. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7(3) : 1-14.
- Salin, Denise (2008). « The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors », *Scandinavian Journal of Management*, 24(3), 221-231.
- Salmivalli, Christina et al. (1996). « Bullying as a group process: Participant roles and their relations to social status within the group », *Aggressive Behavior*, 22(1): 1-15.
- Salmivalli, Christina et al. (1998). « Stability and change of behavior in connection with bullying in schools: A two-year follow-up », *Aggressive Behavior*, 24(3): 205-218.
- Samnani, Al-Karim. Singh, Parbudyal (2012). « 20 Years or workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace », *Aggression and Violent Behavior*, 17(6): 581-589.
- Sarıçam, Hakan (2016). « The Mediator Role of Social Safeness and Pleasure in Relation between Mobbing and Meaning of Work in Academicians », *Education and Science*, 41(184): 349-361.
- Saunders, Paula. Huynh, Amy. Goodman-Delahunty, Jane (2007). « Defining workplace bullying behaviour professional lay definitions of workplace bullying », *International Journal of Law and Psychiatry*, 30: 340-354.

- Seguin, Eve (2017). « Mobbing en milieu de travail, ou le terrorisme institutionnel », *The Conversation*. En ligne : <https://theconversation.com/mobbing-en-milieu-de-travail-ou-le-terrorisme-organisationnel-79378>.
- Seguin, Eve (2018). « L'impact des transformations récentes des universités sur le mobbing académique », *Arguments*, 20(2) : 55-68.
- Seigne, Elizabeth et al. (2007). « Personality traits of bullies as a contributory factor in workplace bullying: an exploratory study », *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 10(1): 118-132.
- Shallcross, Linda. Sheehan, Michael. Ramsay, Sheryl (2008). « Workplace Mobbing: Experiences in the Public Sector », *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2): 56-70.
- Soares, Angelo (2002). *Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail*, 28 p.
- Sperry, Len (2009). « Mobbing and Bullying: The Influence of Individual, Work Group, and Organizational Dynamics on Abusive Workplace Behavior », *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3): 190-201.
- Spoti Caran, Vânia Claudia et al. (2010). « Moral harassment among professors in a public university in Brazil », *Acta Paulista de Enfermagem*, 23(6): 737-744.
- Spratlen, Lois Price (1995). « Interpersonal Conflict Which Includes Mistreatment in a University Workplace », *Violence and Victims*, 10(4): 285-297.
- Stock, Christian (2015). *Le harcèlement au travail : Le reconnaître et s'en protéger*. Barcelone : Ixelles, 153 p.
- Szigety, Tünde (2011). « Early predictors of workplace mobbing », *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33: 418-422.
- Thomas-Peter, B.A (1997). « Personal Standards in Professional Relationships: Limiting Interpersonal Harassment », *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7: 233-239.
- Tigrel, Yelgecen. Okalan, O. (2009). « Academic Mobbing in Turkey », *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 3(7): 1473-1481.
- Ttofi, Maria M. Farrington, David P. (2011). « Effectiveness of school-based programs to reduce bullying: a systematic and meta-analytic review », *Journal of Experimental Criminology*, 7: 27-56.
- Van Dyck, Sarah Elizabeth. (2013). *Horizontal Workplace Aggression and Coworker Social Support Related to Work-Family Conflict and Turnover Intentions*. Thèse présentée à la Portland State University, sous la supervision de Leslie B. Hammer, 82 p.
- Vartia, MA-L. (2001). « Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying », *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(1): 63-69.
- Vézina, Michel. Dussault, Julie (2005). « Au-delà de la relation "bourreau-victime" dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail », *Pistes. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7(3) : 1-8.
- Von Bergen, C.W. Zavaletta, Joseph A. Soper, Barlow (2006). « Legal Remedies for Workplace Bullying: Grabbing the Bully by the Horn », *Employee Relations Law Journal*, 32(3): 14-40.
- Wajngurt, Clara (2014). « Prevention of Bullying on Campus », *Academe*, 100(3): 39-41
- Wennubst, Gabriella (2011). *Mobbing. Le harcèlement en entreprise : victoire ou défaite de l'employeur ?* Paris : Éditions d'Organisation, 219 p.
- Westhues, Kenneth (1998). *Eliminating Professors. A Guide to Dismissal Process*. Lewiston, NY: The Edwin Mellen Press, 218 p.

Westhues, Kenneth (2002). « At the Mercy of the MOB », *OH & S Canada*, 18 (8): 30-36.

Westhues, Kenneth (2005a). *Winning, losing, moving on: how professionals deal with workplace harassment and mobbing*. Lewiston, NY: Edwin Mellen Press, 198 p.

Westhues, Kenneth (2005b). *The envy of excellence: administrative mobbing of high-achieving professors*. Lewiston, NY: Edwin Mellen Press, 133 p.

Westhues, Kenneth (2006 a). *The remedy and prevention of mobbing in higher education: two case studies*. Lewiston, NY: Edwin Mellen Press, 251 p.

Westhues, Kenneth (2006 b). *Ten Choices in the Study of Workplace Mobbing or Bullying*. Dublin: a Conference. En ligne : <http://www.kwesthues.com/dublin.htm>.

Westhues, Kenneth (2006 c). « The Waterloo Strategy for Prevention of Mobbing in Higher Education ». En ligne : <http://www.kwesthues.com/waterloostrategy.htm>.

Yaman, Erkam (2010). « Perception of Faculty Members Exposed to Mobbing about the Organizational Culture and Climate », *Educational Science: Theory & Practice*, 10(1): 567-578.

Zaitseva, Valeriia. Chaudat, Pierre (2016). « Les déterminants organisationnels du harcèlement moral : une analyse d'une revue actualisée de littérature », *Management & Avenir*, 84(2) : 115-134.

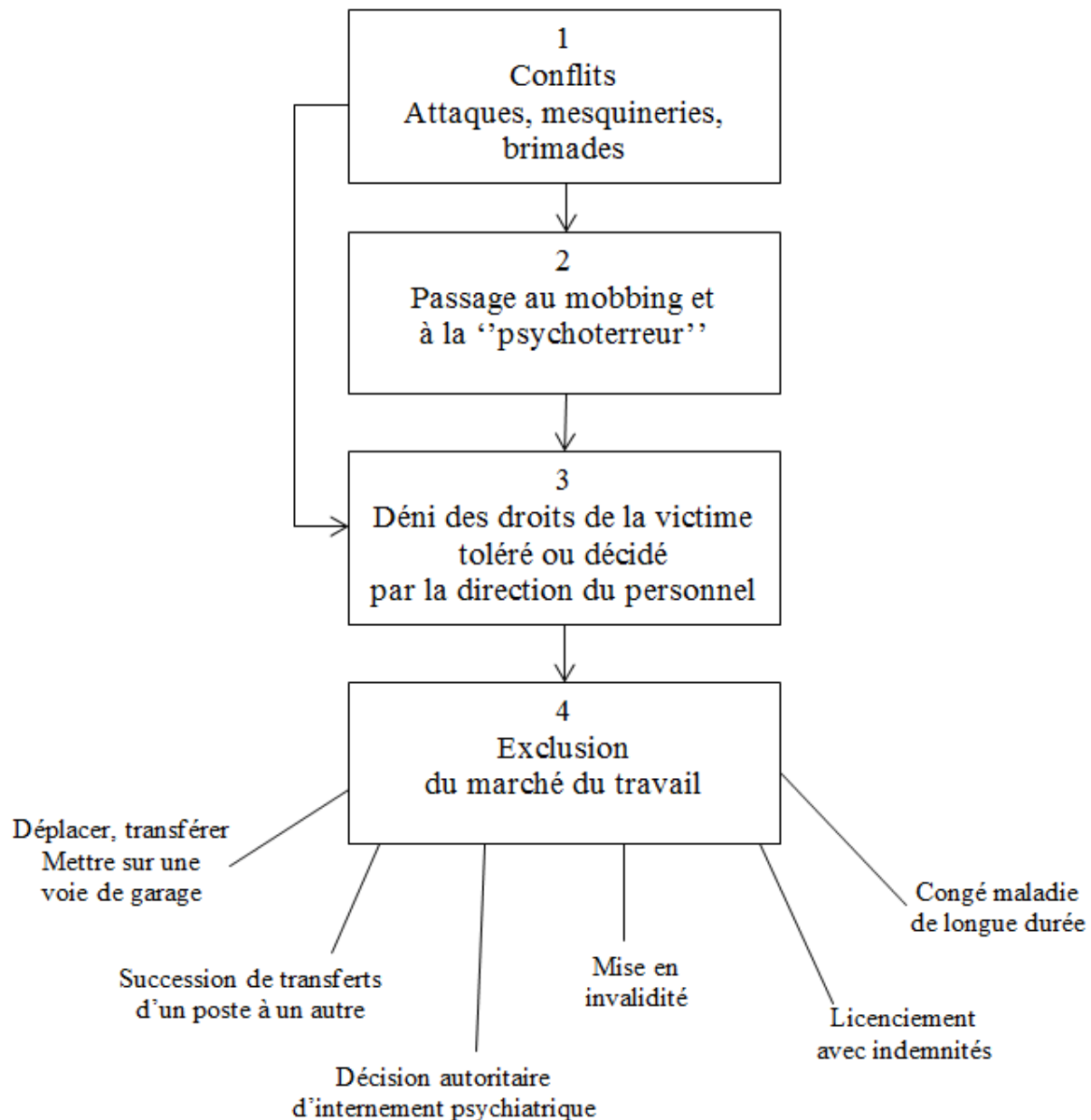
Zapf, Dieter (1999). « Organisation, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work », *International Journal of Manpower*, 20(1/2): 70-85.

Zapf, Dieter. Einarsen, Stale (2001). « Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice - An Introduction », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4): 369-373.

Zapf, Dieter. Gross, Claudia (2001). « Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4): 497-522.

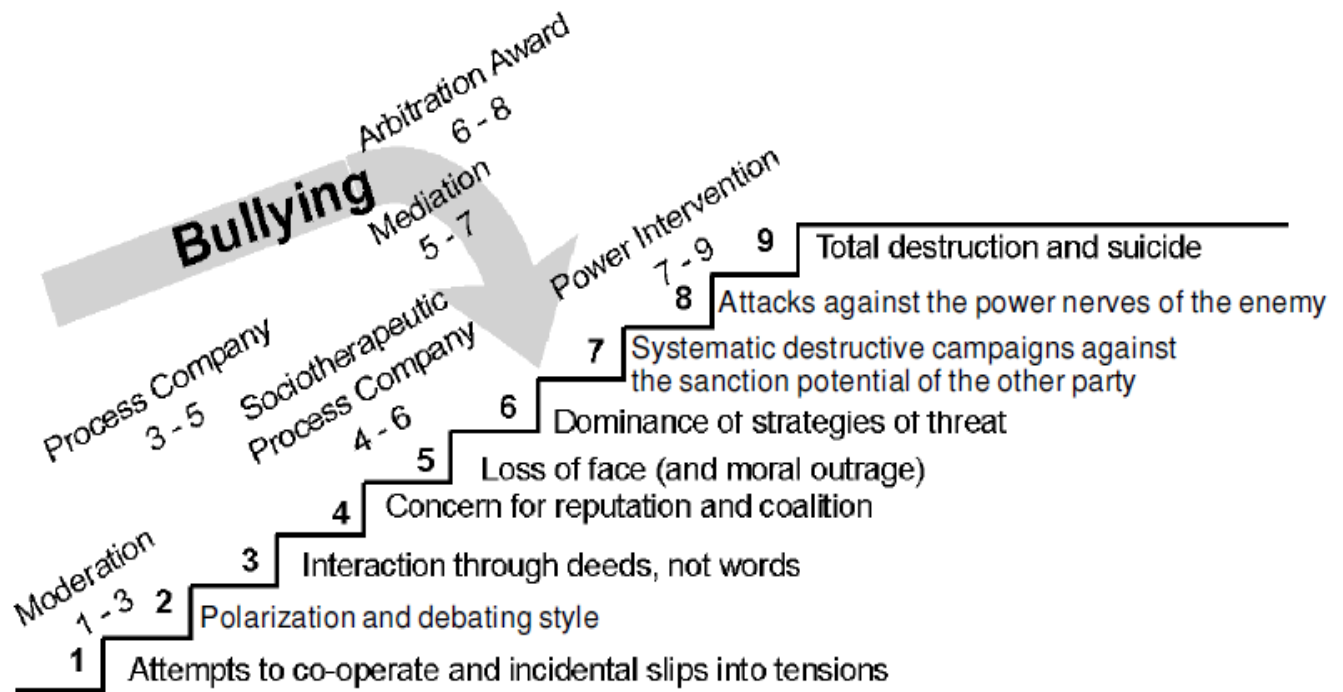
Annexe I : Schématisation du processus de mobbing selon Leymann

Les quatre phases de la ‘psychoterreur’



Source : Leymann (1996a) : 74.

Annexe II : Échelle de gradation des conflits développée par Friedrich Glasl



Source : Zapf et Gross (2001) : 501.

Annexe III : Représentation synthétique des définitions selon les principales appellations du mobbing et des notions apparentées dans la littérature scientifique¹⁷

Auteurs	Définitions
Mobbing	
Celep et Konakli, 2013 ; 193	Mobbing, which is defined as discomforting, galling and adverse behaviours directed systematically at one individual by one or more individuals in the workplace ...
Davenport et al, 2002; 40	A malicious attempt to force a person out of the workplace through unjustified accusations, humiliation, general harassment, emotional abuse, and/or terror. It is a "ganging up" by the leader(s) – organization, superior, co-worker, or subordinate-who rallies others into systematic and frequent "mob-like" behavior. Because the organization ignores, condones, or even instigates the behavior, it can be said that the victim, seemingly helpless against the powerful and many, is indeed "mobbed". The result is always injury – physical or mental distress or illness and social misery and, most often, expulsion from the workplace.
Duffy et Sperry, 2012 ; 50	Mobbing is the targeting of an individual or group of individuals within an organization or school and the subjecting of that individual or group of individuals to a series of abusive and humiliating behaviors designed to cast them in a negative light, destabilize them, create suspicion about their worth as members of the organization, and, ultimately, to either force them out of the organization or to render them as suspect and unworthy while remaining within the organization.
Kokalan et Tigrel, 2014 ; 3082	Mobbing is defined as the practice of violence by a group or a single person. [...] It is conceptualized as an attempt to force a person out of workplace through unjustified accusations, humiliation, general harassment, emotional abuse and terror.
Leymann, 1996b; 168	Psychological terror or mobbing in working life involves hostile and unethical communication, which is directed in a systematic way by one or a <i>few individuals</i> mainly towards one individual who, due to mobbing, is pushed into a helpless and defenceless position, being held there by means of continuing mobbing activities. There actions occur on a very frequent basis (statistical definition: at least once a week) and over a long period of time (statistical definition: at least six months of duration).
Montell, 2009.	...academic mobbing-a form of bullying in which members of a department gang up to isolate or humiliate a colleague.
Mulder et al, 2017, 16	Workplace mobbing refers to instances of repeated anti-social behavior, directed against a victim who finds it hard to defend him/herself, and it is mainly related to psychological violence. It concerns an evolving process in which the victim meets with increasingly stigmatizing behavior.
Qureshi et al, 2015; 94	...mobbing is a long-lasting, escalated conflict with repeated harassing actions systematically aimed at a target person.

¹⁷ Nous n'avons sélectionné qu'une partie des définitions que nous avons trouvées pour deux raisons. D'abord, nous voulions éviter les répétitions inutiles entre les différentes définitions. Ensuite, nous avons priorisé les définitions écrites par des auteurs qui sont reconnus dans la littérature. Nous les avons organisées en fonction de l'appellation donnée par les auteurs : cela favorisera une comparaison des écrits et nous permettra de présenter les nuances présentes entre ces définitions.

Sarıçam, 2016; 350	Psychological harassment in work place which is more commonly named as mobbing refers to a set of recurrent and long-term aggressive behaviors towards one or more than on individual at a work place. Mobbing is defined as the decrease in the work performance of victims and deterioration of their health due to these kinds of behaviors.
Shallcross, Sheehan et Ramsay, 2008 ; 57	Workplace mobbing can be defined as a malicious attempt to force a person out of the workplace through psychological terror, unjustified accusations, humiliation, general harassment and emotional abuse.
Wennubst, 2011 ; 6	Situation de communication non éthique caractérisée par la répétition, de la part d'une ou plusieurs personnes, d'agissements hostiles dirigés systématiquement contre un individu qui développe en réaction de graves problèmes physiques ou psychologiques. Le mobbing est un processus destructeur qui peut entraîner l'invalidité permanente, voire la mort de la victime.
Westhues. 2002; 32	Mobbing can be understood as the stressor to beat all stressors. It is an impassioned, collective campaign by co-workers to exclude, punish and humiliate a targeted worker. Initiated most often by a person in a position of power or influence, mobbing is a desperate urge to crush and eliminate the target. The urge travels through the workplace like a virus, infecting one person after another.
Zapf et Einarsen, 2001 ; 369	Mobbing or bullying at work occur when someone, persistently over a period of time, is on the receiving end of negative actions from one or several others, in a situation where the one at the receiving end for different reasons may have difficulties defending him-or herself against these actions.

Bullying

Cassell, 2011; 34	harassment that inflicts a hostile work environment upon an employee by a co-worker or co-workers, typically through a combination of repeated, inappropriate, and unwelcome verbal, nonverbal, and/or low-level physical behaviors that a reasonable person would find threatening, intimidating, harassing, humiliating, degrading, or offensive.
Cowie, 2002; 34	Bullying is usually defined as a subset of aggressive behavior, in which the aggression is repeated, and in which there is an imbalance of power such that it is difficult for the victim to defend him/herself.
Einarsen et al, 2003; 15	Bullying at work means harassing, offending, socially excluding someone or negatively affecting someone's work tasks. In order for the label bullying (or mobbing) to be applied to a particular activity, interaction or process it has to occur repeatedly and regularly (e.g. weekly) and over a period of time (e.g. about six months). Bullying is an escalating process in the course of which the person confronted ends up in an inferior position and becomes the target of systematic negative social acts. A conflict cannot be called bullying if the incident is an isolated event or if two parties of approximately equal 'strength' are in conflict.
Farrington, 2010; 8	Behavior at colleges and universities that tends "to threaten, to intimidate, to humiliate or to isolate members of the working university environment [and] that undermines reputation or job performance
Hoel et Cooper, 2000 ; 6	We define bullying as a situation where one or several individuals persistently over a period of time perceive themselves to be on the receiving end of negative actions from one or several persons, in a situation where the target of bullying has difficulty in defending him or herself against these actions. We will not refer to a one-off incident as bullying.
Moayed et al, 2006; 312	Prolonged and repeated hostile behaviours conducted by at least one person toward one or more individuals when they are unable to resolve their workplace conflicts in non-hostile manners and can cause health problems for victims and affect their performance.
Olweus, 1999; 10.	A student is being bullied or victimized when he or she is exposed, repeatedly and over time, to negative actions on the part of one or more other students.
Salin, 2008 ; 222	Bullying is a form of negative interaction that can express itself in many ways, ranging from verbal aggression and excessive criticism or monitoring of work to social isolation or silent treatment. Typically, it is thus a question of the accumulation of many 'minor' acts, amounting to a pattern of systematic maltreatment. It differs from ordinary 'conflict' since there is generally a victim-perpetrator configuration, such that the person on the receiving end feels unable to defend him or herself successfully.

Wajngurt, 2014; 40	An escalating process in which the person who is bullied is in an inferior position. Bullying in the workplace is an act of aggression, and it is associated with high stress levels and lack of collegiality. The bullying employer demands, humiliates, and intimidates employees as individuals.
Workplace bullying	
Keashly et Neuman, 2010 ; 49	Bullying at work means harassing, offending, socially excluding someone or negatively affecting someone's work tasks... It has to occur repeatedly and regularly (e.g., weekly) and over a period of time (e.g., at least six months). Bullying is an escalating process in the course of which the person confronted ends up in an inferior position and becomes the target of systematic negative social acts.
Nielsen et Einarsen, 2012 ; 309-310	Workplace bullying is defined as a situation in which one or several individuals persistently, and over a period of time, perceive themselves as being on the receiving end of negative actions from superiors or coworkers, and where the target of the bullying finds it difficult to defend him or herself against these actions. That is, while many instances of interpersonal aggression take the form of individual episodes, workplace bullying is by definition characterized by systematic and / prolonged exposure to repeated negative and aggressive behaviour of a primarily psychological nature, including non-behaviour and acts of social exclusion.
Von Bergen et al, 2006 ; 16	harassment that inflicts a hostile work environment upon an employee by a co-worker or coworkers, typically through a combination of repeated, inappropriate, and unwelcome verbal, nonverbal, and/or low-level physical behaviors that a reasonable person would find threatening, intimidating, harassing, humiliating, degrading, or offensive.
Harcèlement	
Brodsky, 1976; 2.	... repeated and persistent attempts by one person to torment, wear down, frustrate, or get a reaction from another. It is treatment which persistently provokes, pressures, frightens, intimidates or otherwise discomforts another person.
Björkvist et al, 1994; 173-174	Repeated activities, with the aim purpose of bringing mental (but sometimes also physical) pain and directed towards one or more individuals who, for one reason or another, are not able to defend themselves.
Ministère des Solidarités et de la Santé (cite Dejours, 2001)	pathologies consécutives non seulement à un harcèlement ou à une persécution, mais à un contexte de solitude résultant d'une stratégie d'isolement par une technique de management visant la désagrégation de la solidarité et du collectif de travail.
Ministère des Solidarités et de la Santé (cite Drida et al, 1999)	Le harcèlement est une souffrance infligée sur le lieu de travail de façon durable, répétitive, et/ou systématique par une ou des personnes à une autre personne, par tous moyens relatifs aux relations, à l'organisation, aux contenus ou aux conditions de travail, en les détournant de leur finalité, manifestant ainsi une intention consciente ou inconsciente de nuire voire de détruire.
Harcèlement moral	
Bourgeois, Ohana et Renault, 2016 ; 104	Le harcèlement moral est l'accumulation d'actes "mineurs" qui se transforme en mauvais traitement systématique. Il consiste en des interactions négatives comme des agressions verbales, une critique excessive ou un traitement silencieux. Il n'est pas seulement le fait de managers pervers mais peut tout aussi bien exister entre collègues sans qu'il y ait une question hiérarchique.
Hirigoyen, 2016 ; 576	un ensemble d'agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel
Zaitseva et Chaudat, 2016 ; 116	toute conduite abusive, provenant d'une personne perverse narcissique, qui porte atteinte par sa répétition ou sa systématisation à la dignité ou à l'intégrité psychique et physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de travail.

Harcèlement psychologique

Poilpot-Rocaboy, 2010;	le harcèlement psychologique est toute attitude durable et répétée d'un ou plusieurs membres de l'organisation qui tend à intimider, à dévaloriser ou à isoler un autre de ses membres dans le but de le déstabiliser.
Soares, 2002 ; 7	Le harcèlement psychologique est compris dans la littérature comme une forme d'agression systématique qui est commise par une personne ou par un groupe contre une personne ou un groupe. Au contraire de d'autres types de violence au travail, le harcèlement psychologique est un processus constitué de différents types d'agissements qui se développent dans le temps.

Emotional abuse

Keashly, 1998 ; 87	These interactions are characterized by hostile verbal and nonverbal, nonphysical behaviors directed at a person(s) such that the target's sense of him/herself as a competent person and worker is negatively affected
Keashly, 2001; 234.	Interactions between organizational members that are characterized by repeated hostile verbal and nonverbal, often non-physical behaviors directed at a person(s) such that the target's sense of him/herself as a competent worker and person is negatively affected.

Workplace abuse

Keashly et al, 1994; 342	abusive behaviors in the workplace refer to hostile verbal and nonverbal behaviors (excluding physical contact) directed by one or more persons towards another that are aimed at undermining the other to ensure compliance
--------------------------	--

Workplace aggression

Neuman et Baron, 1998 ; 395	workplace aggression as efforts by individuals to harm others with whom they work, or have worked, or the organizations in which they are presently, or were previously, employed
-----------------------------	---

Workplace mistreatment

Spratlen, 1995; 287	Mistreatment means to be treated roughly, wrongly, or to be abused, thus subsuming abuse under more general perceptions of harm, injustice, and unfairness
---------------------	--

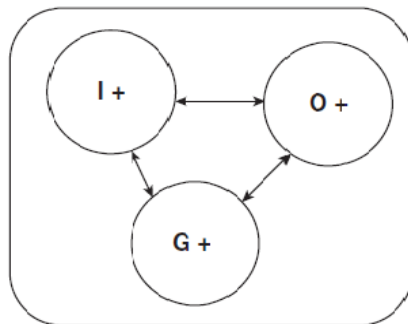
Workplace victimization

Aquino et Thau, 2009 ; 718	Workplace victimization occurs when an employee's well-being is harmed by an act of aggression perpetrated by one or more members of the organization. An employee's wellbeing is harmed when fundamental psychological and physiological needs are unmet or thwarted. In general, these needs include a sense of belonging, a feeling that one is a worthy individual, believing that one has the ability to predict and to cognitively control one's environment, and being able to trust others
----------------------------	--

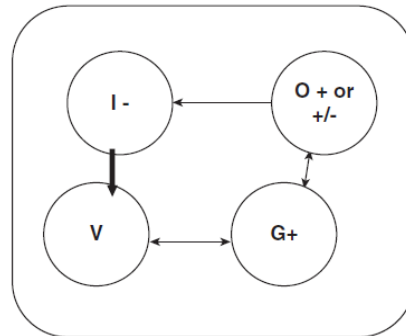
Annexe IV : Schématisation des différents niveaux de toxicité

LEGEND:

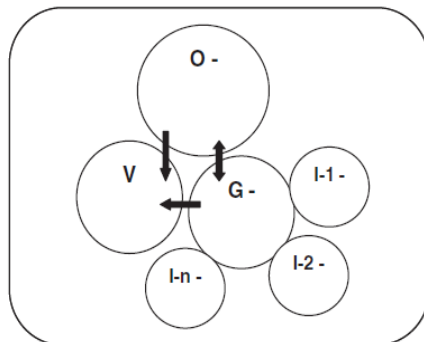
-  = *Workplace or School*
O = *Organizational Dynamics* which can be (+) healthy, (-) abusive, (--) very abusive, *or* (+/-) mixed
G = *Group Dynamics* of team or school grouping which can be (+) healthy, (-) abusive, (--) very abusive, *or* (+/-) mixed
I = *Individual Dynamics* which can be (+) healthy, (-) abusive, (--) very abusive (in mobber or bully), *or* (+/-) mixed
V = *Victim* or target of Mobbing or Bullying
 = Abusive actions
 = Healthy or neutral actions



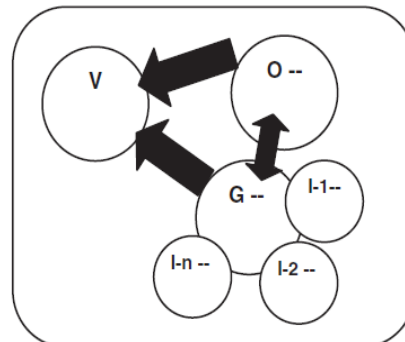
Représentation schématique du niveau 1 sur l'échelle de toxicité



Représentation schématique du niveau 2 sur l'échelle de toxicité



Représentation schématique du niveau 3 sur l'échelle de toxicité
(Duffy et Sperry, 2012 : 49)



*Adapted from Sperry (2009b)

Représentation schématique du niveau 4 sur l'échelle de toxicité
(Duffy et Sperry, 2012 : 50)

Source : Duffy et Sperry (2012) : 49-50.

Annexe V : Représentation non exhaustive des études sur le mobbing académique

Auteurs	Date	Provenance géographique	Échantillon	Méthodes	Résultats	Notes
Björqvist et al.	1994	Finlande	338 employés d'une université sur 726 (47 %)	Questionnaire (<i>Work Harassment Scale</i>) et entrevue	30 % des hommes ont été victimes de mobbing ; 55 % des femmes ont été victimes de mobbing.	Les entrevues ont été menées avec 90 victimes de harcèlement sévère
Boynton	2005	Grande-Bretagne et Irlande du Nord	843 employés d'universités	Questionnaire (définition comportements) +	Entre 12 % et 25 % du personnel universitaire est victime de bullying ; 66 % des victimes ont quitté ou étaient en processus de quitter leur emploi.	Non accessible
Celep et Konakli	2013	Turquie	8 enseignants (professeurs, associés, assistants)	Entrevues semi-dirigées	Les victimes étaient attaquées sur leur performance professionnelle, leurs relations avec leurs collègues, leurs valeurs et elles ont subi des actes de violence ; Les victimes ont subi des troubles de santé et des problèmes financiers et familiaux suite au mobbing.	Critère de sélection : avoir été victime de mobbing
DeSouza	2011	États-Unis	257 professeurs répondants sur 798 (32 %)	Questionnaire incluant une question ouverte sur un incident critique de contre-pouvoir	72 % des répondants ont vécu au moins un acte de harcèlement au cours des 2 dernières années.	Étude s'intéresse au <i>academic counterpower harassment</i> (harcèlement fait par les étudiants contre les professeurs)
Einarsen et Skogstad	1996	Norvège	7986 travailleurs répartis dans 13 environnements organisationnels différents	Questionnaire comportemental (NAQ)	5,2 % du personnel académique	Non accessible
Gul et al.	2011	Turquie	97 personnels académiques (professeurs,	Questionnaires (un inspiré du LIPT ;	Lien entre mobbing et burnout ; 70 % des répondants pensent qu'il existe des rumeurs contre eux ;	N/A

			assistants de recherche sur 120 (80,8 %)	de l'autre, Maslach Burnout Scale)	70 % des répondants ont entendu des rumeurs à leur sujet ; 50 % des répondants se sont fait ridiculiser pour leur position politique ou religieuse.	
Hollis	2015	États-Unis	401 membres de l'administration de collèges et universités sur 2592 (15,5 %)	Questionnaire (35 questions)	62 % des répondants disent avoir vu ou avoir été victimes de bullying au cours des 18 derniers mois.	N/A
Hubert et van Veldhoven	2001	Pays-Bas	2143 employés du secteur de l'éducation sur 66 764 répondants répartis en 11 secteurs d'activité (3,2 %)	Questionnaire (Assessment and Experience of Work)	16 % des répondants du secteur de l'éducation ont vécu des agressions de la part de leurs collègues ; 10,4 % des répondants ont vécu des agressions de la part de leur patron.	Ne nous permet pas de savoir s'il y avait présence de mobbing ou non
Keashley et Neuman	2008	États-Unis	1185 employés d'une université (34,3 %)	Questionnaire comportemental	68 % des répondants ont subi des comportements hostiles ; 23 % sont considérés comme des victimes de bullying ; 32 % des répondants se sont identifiés comme victimes de bullying.	N/A
Lester	2009	États-Unis	6 professeurs d'un <i>community college</i>	Entrevues et observations	Le bullying était plus toléré dans les départements où il y a une majorité d'hommes ; Les répondantes subissaient fréquemment des commentaires sexistes ou racistes ; Le bullying se manifeste plus fréquemment lorsque l'organisation se trouve dans une situation d'instabilité.	N/A
Leymann	1996	Suède	2400 personnes de diverses professions	Questionnaire comportemental (LIPT)	14,1 % des victimes travaillaient dans le domaine de l'éducation.	Non accessible en français ni en anglais
McKay et al.	2008	Canada	100 employés syndiqués d'une université sur 820 (12 %)	Questionnaire (53 questions incluant 8 questions ouvertes)	52 % considéraient avoir été victimes de bullying ; 21 % d'entre eux mentionnaient que le bullying a duré plus de 5 ans.	N/A
Neuman	2009	États-Unis	241 membres d'une faculté (55 %)	Questionnaire (définition comportements) +	26 % des répondants ont été victimes de bullying ; 46 % en ont été témoins.	N/A

Raskauskas	2006	Nouvelle-Zélande	1117 employés de 7 universités	Questionnaire (définition comportements)	+	65,3 % du personnel académique ont été victimes de harcèlement	La majorité des cas rapportés dans cette étude était du harcèlement exercé par un seul individu, ce qui ne correspond pas à notre définition du mobbing Article non accessible
Saraçam	2016	Turquie	486 membres des facultés d'éducation de 58 universités	Questionnaires (<i>Mobbing Scale, Social safeness and Pleasure Scale, Work and Meaning Inventory</i>)		Plus il y a de mobbing au sein d'une organisation, moins le niveau de plaisir au travail est élevé et moins le travail fait de sens pour les salariés.	N/A
Spoti Caran, Vânia Claudia et al.	2010	Brésil	54 professeurs sur 86 (62,8 %)	Questionnaires (autodéclaration comportemental)	et	Victimes : 40,7 % ; Témoins : 59,3 % ; Problème récurrent au sein de l'université : 70,4 %.	Échantillon était majoritairement des femmes (92,6 %) âgées entre 40 et 59 ans (72,2 %)
Spratlen	1995	États-Unis	806 employés sur un échantillon de 1585 (51 %)	Questionnaire (44 questions)		23 % des répondants ont subi du <i>workplace mistreatment</i> ; 48 % des victimes identifiaient leur employeur comme bully ; 31 % des victimes identifiaient leurs collègues comme bully ; 40 % ont été témoins d'actes hostiles.	N/A
Tigrel et Kokalan	2009	Turquie	103 professeurs sur 120	Questionnaire entrevues	et	12 répondants se considèrent victimes de mobbing (11,7 %) Les comportements des mobbeurs étaient généralement faits en public ; Les victimes n'ont pas vécu d'agression physique — les actes hostiles les plus fréquents étaient : les rumeurs, ignorer la victime, cacher des informations importantes, harcèlement verbal, etc.	Les entrevues ont été menées avec 6 des 12 victimes

Annexe VI: Leymann Inventory of Psychological Terror (VF)

Avez-vous été confronté au travail à l'une des situations suivantes au cours des 12 derniers mois ?

Merci de cocher la ou les cases qui correspondent à votre situation

1. Par rapport à vos relations de travail

1. Votre supérieur hiérarchique vous refuse la possibilité de vous exprimer
2. Vous êtes constamment interrompu lorsque vous vous exprimez
3. D'autres personnes vous empêchent de vous exprimer

On exerce sur vous une pression de diverses manières :

4. On crie après vous, on vous injurie à haute voix
5. Critique permanente à propos de votre travail
6. Critique permanente à propos de votre vie privée
7. Harcèlement téléphonique
8. Menaces verbales
9. Menaces écrites

On vous refuse le contact de diverses manières

10. Regards ou gestes méprisants
11. On ignore votre présence en s'adressant exclusivement à d'autres

2. On vous isole systématiquement

12. On ne vous adresse pas la parole
13. On ne veut pas être abordé par vous
14. On vous a mis à un poste de travail qui vous isole des autres
15. On interdit à vos collègues de vous parler
16. On fait comme si vous n'existiez pas
17. On s'adresse à vous seulement par écrit

3. Vos tâches professionnelles sont modifiées comme par punition

18. On ne vous confie aucune tâche, vous n'avez pas de travail
19. On vous confie des tâches sans intérêt
20. On vous confie des tâches très inférieures à vos compétences
21. On vous donne sans cesse de nouvelles tâches
22. On vous confie des tâches humiliantes
23. On vous confie des tâches très supérieures à vos compétences

4. Attaques sur votre personne

24. On dit du mal de vous dans votre dos
25. On propage des rumeurs fausses sur vous
26. On vous ridiculise devant les autres
27. On vous soupçonne d'être psychiquement malade
28. On veut vous contraindre à un examen psychiatrique
29. On se moque d'un handicap que vous avez
30. On imite votre allure, votre voix et vos gestes afin de vous ridiculiser.
31. On attaque vos opinions politiques ou religieuses
32. On attaque ou on se moque de vos origines

- 33. Vous êtes obligé(e) de mener des travaux qui blessent votre conscience
- 34. On juge votre travail de façon injuste et blessante
- 35. On met vos décisions en question
- 36. On vous injurie dans des termes obscènes ou dégradants
- 37. On vous fait verbalement des allusions ou propositions sexuelles

5. Violences et menaces de violence

- 37. On vous oblige à faire des tâches qui nuisent à votre santé
- 38. Malgré votre mauvaise santé, vous êtes obligé (e) de faire un travail nuisible à votre santé.
- 39. On vous menace de violences corporelles
- 40. On utilise des violences légères contre vous à titre d'avertissement
- 41. Vous êtes physiquement maltraité(e)
- 42. Quelqu'un vous occasionne des frais afin de vous nuire
- 43. Quelqu'un occasionne des dégâts à votre domicile ou sur votre lieu de travail.
- 44. On en vient à des agressions sexuelles envers vous

6. autres évènements ou situations que vous souhaiteriez citer :

Si vous n'avez été confronté(e) à aucune des situations précédentes (questions 1 à 6) au cours des 12 derniers mois, merci de passer directement aux questions 13 et 14 ci-dessous

7. À quelle fréquence avez-vous été confronté(e) à une ou plusieurs de ces situations (question 1 à 6) au cours des 12 derniers mois

- 1. Tous les jours
- 2. Presque tous les jours
- 3. Au moins 1 fois par semaine
- 4. Au moins 1 fois par mois
- 5. Rarement

8. Pendant combien de temps avez-vous été confronté à ces situations

___ années ___ mois

9. Êtes-vous encore aujourd'hui confronté(e) à ces situations ?

- 1. Oui, confronté(e) encore aujourd'hui
- 2. Non, confronté(e) antérieurement dans le même emploi
- 3. Non, confronté(e) antérieurement dans un emploi précédent

10. Qui dans cette période s'est mis contre vous ?

- 1. Collègues
- 2. Supérieur (s) hiérarchique(s) ou personne(s) ayant une position hiérarchique supérieure à la votre
- 3. Subordonné(s)

Sexe de cette (ces) personne(s)

- 1. Homme(s)
- 2. Femme(s)
- 3. Aussi bien des hommes que des femmes

11. Combien de personnes se sont mises contre vous durant cette période ?

___ personnes

12. Avez-vous une (des) personne(s) vers qui vous avez pu vous tourner pour parler de ces problèmes ?

Oui

1. Collègue
2. Supérieur
3. Responsable du personnel/des ressources humaines
4. Représentant du personnel, militant syndical
5. Inspection du travail, prud'hommes, avocat
6. Médecin du travail
7. Autre médecin
8. Assistante sociale, infirmière
9. Amis ou connaissances en dehors de l'entreprise
10. Membres de la famille, parents

Non

11. Non, je n'ai personne vers qui j'ai pu me tourner mais je l'aurais souhaité
12. Non, je n'ai personne vers qui j'ai pu me tourner mais je n'en avais pas besoin.

13. La violence psychologique au travail peut se définir par une situation où une personne est sujette à des comportements hostiles de la part d'une ou plusieurs personnes de son environnement de travail, qui visent de manière continue et répétée à la blesser, à l'oppresser, à la maltraiter ou encore à l'exclure ou à l'isoler, pendant une longue période de temps.

En utilisant cette définition, considérez-vous que vous ayez fait l'objet de violence psychologique au travail au cours des 12 derniers mois ?

1. Oui
2. Non

Si oui, à quoi attribuez-vous ces comportements hostiles envers vous ?

1. A une mauvaise ambiance générale au travail
2. A une mauvaise organisation du travail
3. A des problèmes de management, d'encadrement
4. A des problèmes de compétition entre les gens
5. A l'envie, la jalousie
6. A un conflit ou un différend non résolu au travail
7. Parce que l'on veut me faire partir de l'entreprise
8. Parce que je suis différent(e) des autres à cause de mon âge, sexe, nationalité, ou handicap
9. Ne sait pas

14 — En utilisant également la définition précédente (question 13), pensez-vous avoir été témoin de violence psychologique envers une autre personne sur votre lieu de travail au cours des 12 derniers mois ?

1. Oui
2. Non

Note : Pour toute utilisation de ce questionnaire, veuillez citer cet article en référence : Niedhammer, I. Degioanni, D. et 143 médecins du travail. (2006). Le « *Leymann Inventory of Psychological Terror* », LIPT Revue d'épidémiologie et de santé publique, 54 : 245-62.

Annexe VII: Negative Acts Questionnaire – Revised (NAQ-R)

These statements describe your interactions with your coworkers. For each statement please rate the frequency with which you experience the following interactions by circling the appropriate number (1=Never; 2=Occasionally; 3=Monthly; 4=Weekly; 5=Daily)

1.	Someone withholding information which affects your performance	1	2	3	4	5
2.	Being humiliated or ridiculed in connection with your work	1	2	3	4	5
3.	Being ordered to do work below your level of competence	1	2	3	4	5
4.	Having key areas of responsibility removed or replaced with more trivial or unpleasant tasks	1	2	3	4	5
5.	Spreading of gossip and rumors about you	1	2	3	4	5
6.	Being ignored or excluded	1	2	3	4	5
7.	Having insulting or offensive remarks made about your person, your attitudes, or your private life	1	2	3	4	5
8.	Being shouted at or being the target of spontaneous anger	1	2	3	4	5
9.	Intimidating behaviors such as finger-pointing, invasion of personal space, shoving, blocking your way	1	2	3	4	5
10.	Hints or signals from others that you should quit your job	1	2	3	4	5
11.	Repeated reminders of your errors or mistakes	1	2	3	4	5
12.	Being ignored or facing a hostile reaction when you approach	1	2	3	4	5
13.	Persistent criticism of your errors or mistakes	1	2	3	4	5
14.	Having your opinions ignored	1	2	3	4	5
15.	Practical jokes carried out by people you don't get along with	1	2	3	4	5
16.	Being given tasks with unreasonable deadlines	1	2	3	4	5
17.	Having allegations made against you	1	2	3	4	5
18.	Excessive monitoring of your work	1	2	3	4	5
19.	Pressure not to claim something to which by right you are entitled (e.g. sick leave, holiday)	1	2	3	4	5
20.	Being the subject of excessive teasing and sarcasm	1	2	3	4	5
21.	Being exposed to an unmanageable workload	1	2	3	4	5
22.	Threats of violence or physical abuse or actual abuse	1	2	3	4	5

Source : Van Dyck (2013) : 82-88.

Note : Les tableaux présentés dans cette annexe ont été créés par Van Dyck, mais sont inspirés du questionnaire élaboré par Einarsen, Hoel et Norelaers (2009).

Annexe VII (2) : Work-Family Conflict

These statements describe how work and family interact in your life. Please take a broad view of family, including all types of families, extended families and family relationships. For each statement please rate your level of agreement or disagreement by circling the appropriate number (1=Strongly disagree; 2=Disagree; 3=Neutral; 4=Agree; 5=Strongly Agree).

1.	The demands of my work interfere with my home and family life.	1	2	3	4	5
2.	The amount of time my job takes up makes it difficult to fulfill my family responsibilities.	1	2	3	4	5
3.	Things I want to do at home do not get done because of the demands my job puts on me.	1	2	3	4	5
4.	My job produces strain that makes it difficult to fulfill my family duties.	1	2	3	4	5
5.	Due to my work-related duties, I have to make changes to my plans for family activities.	1	2	3	4	5
6.	The demands of my family or spouse/partner interfere with work-related activities.	1	2	3	4	5
7.	I have to put off doing things at work because of the demands on my time at home.	1	2	3	4	5
8.	Things I want to do at work don't get done because of the demands of my family or spouse/partner.	1	2	3	4	5
9.	My home life interferes with my responsibilities at work, such as getting to work on times, accomplishing daily tasks, and working overtime.	1	2	3	4	5
10.	Family-related strain interferes with my ability to perform job-related duties.	1	2	3	4	5

Annexe VII (3) : Turnover Intentions

These statements describe whether or not you intend to stay with this organization. For each statement please rate your level of agreement or disagreement by circling the appropriate number (1=Strongly disagree; 2=Disagree; 3=Neutral; 4=Agree; 5=Strongly Agree).

1.	I am thinking about leaving this organization.	1	2	3	4	5
2.	I am planning to look for a new job.	1	2	3	4	5
3.	I intend to ask people about new job opportunities.	1	2	3	4	5
4.	I don't plan to be at this organization for much longer.	1	2	3	4	5

Source : Van Dyck (2013) : 82-88.

Annexe VII (4): Perceived Co-worker Social Support

These statements describe how much social support from co-workers you feel in the workplace. For each statement please rate your level of agreement or disagreement by circling the appropriate number (1=Never; 2=Rarely; 3=Some of the time; 4= Most of the time; 5=All of the time).

1.	My co-workers go out of their way to make my life easier.	1	2	3	4	5
2.	It is easy to talk with my co-workers.	1	2	3	4	5
3.	My co-workers can be relied upon when things get tough for me at work.	1	2	3	4	5
4.	My co-workers are willing to listen to my personal problems.	1	2	3	4	5
5.	My co-workers respect me.	1	2	3	4	5
6.	My co-workers appreciate the work I do.	1	2	3	4	5

Annexe VII (5): Positive and Negative Affect Schedule – Short Form (PANAS - SF)

For each statement please rate the frequency with which you experience the following by circling the appropriate number (1=Never; 2=Rarely; 3=Some of the time; 4= Most of the time; 5=All of the time). Thinking about yourself and how you normally feel, to what extent do you generally feel:

1.	Upset	1	2	3	4	5
2.	Hostile	1	2	3	4	5
3.	Alert	1	2	3	4	5
4.	Ashamed	1	2	3	4	5
5.	Inspired	1	2	3	4	5
6.	Nervous	1	2	3	4	5
7.	Determined	1	2	3	4	5
8.	Attentive	1	2	3	4	5
9.	Afraid	1	2	3	4	5
10.	Active	1	2	3	4	5

Source : Van Dyck (2013) : 82-88.

Annexe VII (6) : Demographic Questionnaire

Background Information (Please write answer in space provided)

What is your age? _____

What is your gender? (Check one)

- 1) Female
- 2) Male

How would you describe your race? (Check all that apply) ☐ White

- ☐ Black or African American
- ☐ American Indian or Alaskan native ☐ Asian
- ☐ Native Hawaiian or other Pacific Islander
- ☐ Other [_____]

Are you Hispanic or Latino?

- 1) Yes
- 2) No

Were you born in the United States?

- 1) Yes
- 2) No

What is the highest level of education you have completed? (Check one)

- 1) Some high school
- 2) High school diploma or GED
- 3) Some college or associated degree
- 4) Bachelor degree
- 5) Graduate degree

How long have you worked in your current job?

Years _____ Months _____

How many hours do you currently work per week? _____

Which of the following best describes your work schedule at this job?

- 1) Variable schedule (one that changes from day to day)
- 2) Regular daytime schedule
- 3) Regular evening shift
- 4) Regular night shift
- 5) Rotating shift (one that changes regularly from days to evenings or nights)
- 6) Split shift (one consisting of two distinct periods each day)
- 7) Other (specify) _____

What is your relationship status? (Check one)

- 1) Married or partnered
- 2) Divorced or separated
- 3) Widowed
- 4) Living with significant other
- 5) Never married

You and Your Family (Please read each statement and fill in the blank or check the box to indicate your response as it relates to how things really are for you.)

How many dependents do you care for under the age of 18? _____

During the past 6 months have you provided at least 3 hours of care per week to an adult relative inside or outside your home? This could include help with shopping, medical care, or assistance in financial/budget planning.

- 1) Yes
- 2) No

Source : Van Dyck (2013) : 82-88.



Depuis 1991, la FQPPU est l'instance de concertation et de représentation du corps professoral québécois.

Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU)
666, rue Sherbrooke Ouest #300, Montréal (Québec) H3A 1E7
1 888 843 5953 / 514 843 5953 / www.fqppu.org

ISBN 978-2-921002-32-5 (br.)
ISBN 978-2-921002-33-2 (PDF)