

FAIRE FACE À LA VIOLENCE AU TRAVAIL : LE CAS DE LA PLACARDISATION

RÉALITÉS MÉCONNUES

L'intention avérée de nuire à une victime est un ressort classique du genre policier. C'est aussi un scénario fréquent au sein des entreprises, qui n'hésitent pas à placarder leurs propres employés. Mais comment faire face à une placardisation ? Faut-il rester sur place en organisant sa défense, donc résister, ou partir ? Et d'abord, qu'est-ce qu'un placard, qui ne saurait être confondu avec une bulle ? Le harcèlement va prendre plusieurs formes : les agressions, comme les ripostes, sont graduées. Le lieu de travail devient un champ de souffrance... et un champ d'observation privilégié pour ceux qu'intéressent, partout dans le monde, les pratiques violentes dans les organisations. Et si toutes ces méthodes devenaient, au sein des entreprises, une modalité flexible de l'emploi, moins visible que l'emploi précaire ?

Par **François GRIMA**, MAÎTRE DE CONFÉRENCES EN GESTION UNIVERSITÉ PARIS 12, IRG (1)
ET **Renaud MULLER**, PROFESSEUR À ESC DIJON, CEREN (2)

L'intérêt pour les pratiques violentes dans l'organisation n'a fait que croître depuis la fin des années 80 (LEYMANN, 1996 ; ROBINSON et BENNETT, 1997 ; HIRIGOYEN, 1998, 2001). La variété culturelle des travaux sur cette thématique atteste de son caractère international et de son ampleur. Se fondant sur des données recueillies en Allemagne et en Scandinavie, ZAPF et GROSS (2001) avancent que de 1 à 4 % des conflits interpersonnels au travail donnent lieu à des agressions physiques ou morales. ANDERSSON et PEARSON (1999) rapportent les résultats d'une étude menée aux États-Unis qui montre que 20 % des directeurs des ressources humaines reconnaissent que leur

organisation a été le théâtre, depuis le début de la décennie, de violences à l'encontre de leurs salariés, et 33 % reconnaissent l'existence de menaces. Cette nouvelle réalité organisationnelle a fait l'objet de multiples théorisations.

Dans une synthèse, ANDERSSON et PEARSON (1999) font émerger un *continuum* allant de l'incivilité à l'agression physique en passant par les comportements déviants, en soulignant l'importance grandissante de l'intention avérée de nuire à la victime. Les conséquences néfastes de cette violence sont documentées, notamment en termes de satisfaction au travail (EINARSEN et RAKNES, 1997) ou de santé au travail (POILPOT-ROCABOY, 1998). Les concepts abondent pour qualifier cette violence. HIRIGOYEN (2001), avec le harcèlement moral, aborde la construction de la violence à partir de la psychologie du harceleur et de sa vic-

(1) Mail : grimaf2000@yahoo.com

(2) Mail : rmuller@escdijon.fr



Analysant le *bullying* comme une escalade de violence dans un conflit interpersonnel, ils [Sapf et Gross] soulignent la grande variété des logiques de résistance déployées par les victimes (*Martyre de Saint Sébastien, fresque du XV^e siècle*).

time, en se focalisant sur la dimension psychologique de la violence. LEYMANN (1996), avec le *mobbing* (3), sans écarter les dommages psychosomatiques de cette violence, s'intéresse en premier lieu à sa construction sociale (phénomène de groupe, élaboration collective d'un mythe autour de la victime). ZAPF (1999), avec la notion de *bullying* (4), propose une grille de lecture plus circonstanciée de la violence au travail, en limitant son intérêt aux situations dans lesquelles la victime est en position de subordination. Plus précisément, ZAPF et GROSS (2001) définissent le *bullying* comme une situation où : « une personne est harcelée, outragée, socialement exclue ou amenée à réaliser des tâches humiliantes, et si la personne concernée est dans une position hiérarchique inférieure. ».

Pour autant, ces approfondissements théoriques restent mouvants, ce qui rend tout travail de cartographie délicat. LEGOFF (1995), comme RAYNER (1999), soulignent qu'ils brouillent la compréhension de la violence au travail. La description du réel peut donc diverger

selon les grilles de lecture. Au gré des ancrages théoriques de chacun, les concepts éclairent certaines dimensions psychologiques ou sociales de la violence au travail et laissent les autres dans l'ombre. Il en est ainsi de l'analyse des capacités de résistance de la victime. À l'image des analyses sur le *stress*, les concepts de harcèlement et de *mobbing* décrivent des interactions centrées autour des logiques de protection, de retrait ou de mimétisme dans la violence. Ces logiques ne s'intéressent pas de manière spécifique aux capacités de résistance active de la victime. À l'inverse, les travaux sur le *bullying* intègrent cette dimension du *coping* (5) (NIEDL, 1996 ; HOGH et DOFRADOTTIR, 2001). C'est sur ce socle des recherches autour du *bullying* et des stratégies de *coping* qu'il engendre que nous fonderons nos analyses.

En France, la reconnaissance juridique de la violence interpersonnelle au travail fut promue par la notion de harcèlement moral, au point de limiter la mobilisation des autres concepts et de leurs problématiques, à

(3) *mobbing* : harcèlement.

(4) *bullying* : persécutions, brimades.

(5) *coping* : capacités de résistance active de la victime, stratégies d'adaptation.

l'image du *coping* dans une situation de *bullying*. Pour autant, l'ancrage dans la langue populaire de la notion de placard consacre depuis longtemps une partie des phénomènes que recouvre le *bullying*. Récemment, le placard est même devenu un objet scientifique, sous la plume de Dominique LHUILIER (2002). Cette dernière souligne le développement de ces situations tant dans l'administration que dans les entreprises privées, situations qu'elle caractérise comme « à la fois une éviction du travail et le maintien dans l'emploi ». Elle précise que cet isolement de la victime par rapport au flux du travail de l'organisation est associé d'une part à diverses formes d'outrages, d'humiliations et, d'autre part, à une sous-utilisation du potentiel professionnel du salarié. Elle amorce une description des stratégies des placardisés pour faire face à leur situation.

Face à l'ampleur du phénomène décrit, et au moment où un besoin de recherches contextualisées se fait plus pressant (BALLICO, 2001) afin d'éviter des contresens survalorisant des interprétations culturelles, le but de cet article est d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes : « Comment un individu confronté à une situation de placardisation y fait-il face ? Quelles tactiques d'ajustement met-il en place ? » Nous nous appuyons sur les résultats d'une enquête auprès de personnes vivant – ou ayant vécu récemment (moins de deux ans) – cette situation. Après avoir rappelé les principaux résultats théoriques regroupés autour du concept de *bullying* et de ses stratégies de *coping* – ce qui nous amènera à positionner la placardisation par rapport au *bullying* –, nous exposerons les caractéristiques du terrain retenu et de notre méthodologie, avant de décrire le processus d'ajustement à cette forme de violence. Pour conclure, nous examinerons l'apport de ce travail au champ spécifique de la violence au travail.

LA PLACARDISATION : UNE FORME PARTIELLE ET SPÉCIFIQUE DE BULLYING

Si la définition du *bullying* donnée par ZAPF et GROSS (2001) permet de fixer les contours du phénomène, plusieurs chercheurs, à l'image de LEYMAN (1996), précisent l'analyse. Pour être qualifié de *bullying*, le comportement violent doit s'être produit pendant au moins une demi-année avec une fréquence minimum d'une fois par semaine. EINARSEN (2000) comme KNORZ et ZAPF (1996) soulignent que le *bullying* peut émerger d'une relation de pouvoir équilibrée et évoluer vers un déséquilibre nuisible à la victime. Au-delà des distinctions autour de la durée et de la fréquence de ses manifestations, ZAPF (1999) insiste sur le caractère continu et multiforme de la violence qui a pour cible une personne précise. LEYMAN (1990) dégage six dimensions dans le *bullying* :

Dimensions	Exemples
Mesures organisationnelles vexatoires	Jugement biaisé (volontairement blessant) sur la performance de la victime
Isolement social	Mise à l'écart de la création de valeur dans l'organisation
Attaques à l'égard de la vie privée de la victime	Remise en cause de l'image de la personne auprès de ses proches
Violences verbales	Insultes
Violences physiques	Coups
Propagation de rumeurs	Ragots

Tableau 1 : Les dimensions du *bullying*

La comparaison de cette caractérisation du *bullying* et de la définition donnée par LHUILIER (2002) de la placardisation, nous amène à considérer ce phénomène comme une modalité particulière et partielle du *bullying*. Si les mesures organisationnelles vexatoires, l'isolement social et les violences verbales correspondent à une situation de placard, en revanche cela est moins évident avec les autres axes définissant le *bullying* (atteintes à la vie privée, violence physique et propagation de rumeurs). Par ailleurs, plusieurs études soulignent que les caractéristiques du *bullying* doivent intégrer les stratégies pour y faire face.

Comme le remarquent HOGH et DOFRADOTTIR (2001), bien que le poids de la grille d'analyse du *stress* soit très présent dans la compréhension de la violence au travail, rares sont les travaux à mobiliser le concept de *coping*. LAZARUS et FOLKMAN (1984) le définissent comme : « des efforts cognitifs et comportementaux du sujet, variables et instables, pour aménager (réduire, minimiser, contrôler, dominer, ou tolérer) la demande interne ou externe (et le conflit entre les deux) faite par la transaction sujet-environnement, évaluée comme dépassant ses propres ressources. » Cette absence de la mention de *coping* peut s'expliquer dans le cas du *bullying* par le caractère extrême de la situation qui donne peu de marge de manœuvre stratégique à la victime.

LEYMANN (1996) suggère que le processus de stigmatisation croissante du *bullying* débouche sur l'expulsion de la victime sans que cette dernière puisse s'y opposer. Tout au plus, peut-on penser qu'une stratégie de *coping* centrée sur les émotions, c'est-à-dire où l'individu cherche à limiter l'impact douloureux sur lui-même de la situation délicate, peut apparaître comme une option réaliste, tant l'action sur la source du *stress* (qui constitue la seconde possibilité) est impossible dans la configuration du *bullying*. Cette vision unidimensionnelle de la gestion de la violence est questionnée.

Reprenant le cadre du modèle EVLN (6) de WITHEY et COOPER (1989), NIEDL (1996) montre que la gestion d'un *bullying* suit un cheminement complexe. Au démarrage, une majorité de personnes ont recours à des stratégies de *coping* actif (choix de la Voice) qui se révèlent inefficaces. Cet échec les conduit à se rabattre sur des stratégies plus passives (RAYNER, 1997 ; HOGH et DOFRADOTTIR, 2001). KEASHLY *et al.* (1994) précisent que le recours à l'humour noir sur son propre cas est une option développée par les victimes. HOGH et DOFRADOTTIR (2001) mettent en lumière l'importance du support social, qui vient contrebalancer la pression exercée par l'isolement professionnel.

Ces travaux sur le *bullying* témoignent de la complexité des mécanismes de *coping*. L'opposition « combattre ou fuir » laisse place à une analyse plus en profondeur de l'adaptation à la violence. Les travaux de ZAPF et GROSS (2001) s'inscrivent dans cette perspective. Analysant le *bullying* comme une escalade de violence dans un conflit interpersonnel (RAHIM et MAGNER, 1995), ils soulignent la grande variété des logiques de résistance déployées par les victimes. Ils montrent d'une part que les deux options sont compatibles et, d'autre part, ils suggèrent un cheminement sceptique allant du combat à la fuite. Dans aucun des cas examinés la victime ne parvient à prendre le contrôle de la situation par un *coping* actif : la fuite s'avère la solution la plus efficace.

Cette orientation ne se retrouve pas dans le travail de LHUILIER (2002) sur la placardisation en France. L'auteur souligne les coûts personnels liés à la placardisation. S'appuyant sur les apports de DEJOURS (1998) et GAULEJAC (2005), l'auteur souligne l'existence d'une double souffrance liée à cette forme partielle et spécifique de *bullying* : « À la souffrance de la relégation s'ajoute la souffrance imposée à soi-même parce qu'on est rongé par cette idée qu' "on doit bien être puni pour quelque chose" » (p. 72). Cette deuxième souffrance peut déboucher sur des décompensations psychosomatiques, synonymes de déséquilibres mentaux ou physiques.

Néanmoins, la placardisation n'empêche pas les victimes de développer une grande variété de tactiques d'ajustement, qui ne se concluent pas toutes par une sortie de l'organisation. LHUILIER (2002) met en évidence que cette dernière option n'est pas toujours envisageable, voire réalisable. Plusieurs victimes soulignent le coût financier et social du départ d'une organisation qui a été le lieu d'une ascension sociale désormais remise en cause. Au-delà, l'activité de certains salariés les contraint à demeurer dans l'organisation, tant les opportunités externes n'existent pas sur le marché. Pour d'autres, à l'image des plus de 45 ans, le départ ne peut pas être synonyme de construction d'un futur plus harmonieux, tant la situation du marché de l'emploi leur

est défavorable. Enfin, la sévérité de la mise au placard attaque la confiance en soi du salarié, qui ne se perçoit plus comme un acteur de son futur professionnel. Il doute de lui-même et devient prêt à accepter sa situation.

Dans ce contexte, la résistance contre l'agresseur est une voie possible de sortie. La personne ne souhaite pas désertir en partant et donner raison à son adversaire. Elle lutte, non plus seulement pour préserver ses intérêts, mais pour défendre des valeurs qu'elle estime questionnées par sa placardisation. Ces deux fondements donnent à la victime une motivation renouvelée, qui lui permet de demeurer sur cette position. LHUILIER (2002) souligne que ce mécanisme suppose que le placardisé ait trouvé dans son environnement un soutien, au moins passif, à son choix, sans quoi il peut apparaître comme menant une vendetta personnelle. LHUILIER (2002) montre aussi que les victimes entreprennent de réexaminer leur vie privée à la lumière de la placardisation, réinvestissent des champs négligés comme leur corps, avec la pratique du sport, ou leur esprit, en veillant sur leurs connaissances professionnelles par une surconsommation de formation. Cette revalorisation de la capacité d'action peut prendre aussi la forme d'un engagement syndical ou de ce que LHUILIER (2002) appelle une ré-invention du travail. Il s'agira alors de : «... sortir de l'isolement et de recréer un espace social où trouver sa place. Autrement dit, s'inscrire dans l'échange. » La victime redéfinit son rôle en se trouvant une activité dont, grâce à son positionnement décalé, elle perçoit l'utilité pour l'organisation. Ces marges de liberté demeurent fragiles. Elles sont toujours sujettes à redéfinition, voire à l'accaparement de leurs résultats.

Ce panorama de la littérature témoigne de la richesse sémantique du *bullying* et de la placardisation. Cependant, des zones d'ombre demeurent, notamment dans la compréhension des stratégies de *coping*, de leurs ressources et de leur efficacité. Par ailleurs, la concentration géographique des travaux sur le *bullying*, comme la rareté de travaux sur la placardisation, peuvent introduire un doute sur la validité externe de ces recherches, qui doivent être considérées comme de simples orientations de travail, qu'il reste à confirmer.

CHOIX DU TERRAIN ET MÉTHODOLOGIE

Les questions de méthodologie soulèvent de nombreuses controverses. Sans entrer dans le détail de ces discussions (7), la faiblesse des connaissances sur le sujet conduit à valoriser les approches qualitatives, par entretien auprès de personnes en situation difficile. La nature exploratoire de cette recherche, la compréhens-

(6) EVLN : le modèle EVLN comprend 4 réactions : *Exit* (sortie), *Voice* (voix), *Loyalty* (loyauté) et *Neglect* (négligence).

(7) Nous renvoyons le lecteur intéressé au travail de RAYNER *et al.* (1999).

sion d'un processus, rendent légitime l'étude de cas (WACHEUX, 1996). Néanmoins, la nature du sujet fait courir au chercheur un double risque. Le premier est celui de la désirabilité sociale de la victime qui peut exagérer les pressions dont elle a fait l'objet pour se valoriser auprès du chercheur. Le second prend la forme d'une empathie non contrôlée de la part du chercheur confronté à des situations humaines délicates. Dans ce

contexte, afin de ne pas produire un discours hagiographique survalorisant les victimes et dégradant les agresseurs, plusieurs précautions ont été prises dans la détermination de l'échantillon et dans les modalités d'accès aux personnes.

Premièrement, contrairement à la majorité des travaux scandinaves, nous n'avons pas eu recours au service d'une association de victimes de violence au travail,

Sexe	Âge	Statut	Durée de la placardisation	Nature de l'entreprise
Féminin	Trentenaire	Employé	1,5 ans, en cours	Publique
Masculin	Quinquagénaire	Cadre	1 an, terminée depuis 6 mois	Privée
Masculin	Quinquagénaire	Cadre	1 an, terminée depuis 3 mois	Publique
Masculin	Quinquagénaire	Cadre	9 mois, terminée depuis 8 mois	Publique
Masculin	Quinquagénaire	Cadre	9 mois, en cours	Privée
Masculin	Quadragénaire	Cadre	14 mois, en cours	Privée
Masculin	Quinquagénaire	Cadre	17 mois, terminée depuis 6 mois	Privée
Masculin	Quinquagénaire	Cadre supérieur	2 ans, en cours	Privée
Féminin	Quadragénaire	Cadre supérieur	1,5 ans, terminée depuis 2 mois	Privée
Masculin	Quinquagénaire	Cadre supérieur	16 mois, terminée depuis 2 ans	Privée
Masculin	Quinquagénaire	Cadre supérieur	16 mois, terminée depuis 6 mois	Privée
Féminin	Quadragénaire	Cadre	14 mois, en cours	Publique
Féminin	Quadragénaire	Employé	16 mois, en cours	Publique
Féminin	Quadragénaire	Cadre Supérieur	1 an, terminée depuis 6 mois	Privée
Masculin	Quinquagénaire	Cadre	2 ans, en cours	Publique
Masculin	Quinquagénaire	Cadre	13 mois, en cours	Privée
Masculin	Quinquagénaire	Cadre supérieur	2,5 ans, terminée depuis 6 mois	Publique
Féminin	Quinquagénaire	Cadre supérieur	11 mois, terminée depuis 4 mois	Privée
Masculin	Quinquagénaire	Cadre supérieur	1,5 ans, en cours	Privée
Masculin	Quinquagénaire	Cadre supérieur	2 ans, en cours	Publique
Masculin	Quinquagénaire	Cadre supérieur	1 an, terminée depuis 5 mois	Publique
Masculin	Quinquagénaire	Technicien	14 mois, en cours	Publique

Tableau 2 : Caractéristiques de l'échantillon interrogé

comme il en existe aussi en France. Ce choix s'explique par notre volonté d'avoir un discours neuf de la victime, qu'elle n'ait pas eu l'occasion de structurer dans une association. Deuxièmement, afin de relativiser son propos, nous avons pu, dans la majorité des cas, discuter avec une personne ayant une proximité relationnelle avec la victime et connaissant la placardisation. Ceci nous a permis de triangulariser nos sources d'information sur les formes de violence exercées sur la victime. Troisièmement, afin de limiter le biais de « sur-projection » de la part de la victime, le but de l'entretien a été dissimulé. Le terme de placard ne fut en aucun cas énoncé. La recherche a été présentée comme un travail universitaire ne répondant à aucune commande institutionnelle sur la gestion des transitions de carrière. Enfin, soucieux de limiter l'écart entre les faits rapportés et la réalité des pratiques (GOLDEN, 1992), nous avons concentré nos efforts de mise en contact sur des cas de placardisation en cours, ou ayant cessé depuis moins de deux ans.

Ces exigences ont complexifié la collecte de données, qui s'étale de mai 2005 à janvier 2006. L'accès aux personnes a été déterminé par leur réticence à parler de leur expérience difficile. Le recueil des cas est le résultat d'opportunités saisies lors de rencontres, auprès d'associations professionnelles, ou lors de soutenance de stages ou de recherches parallèles sur le thème de l'emploi après 45 ans. Si le démarrage du processus a été laborieux, du fait de plusieurs refus, par la suite, grâce à la mobilisation de plusieurs « informants-clés » bien introduits dans les organisations tant publiques que privées, nous avons pu obtenir un échantillon de 22 cas. Tout contact avec une victime a été précédé d'une introduction d'un tiers facilitateur incitant la personne à participer à une recherche sur les transitions de carrière.

Le tableau 2 témoigne d'une grande hétérogénéité des profils tant dans les durées de placardisation que dans la pluralité des genres et la nature de l'activité de l'entreprise. Plus de dix secteurs d'activité sont représentés. Les trois fonctions publiques (nationale, territoriale et hospitalière) intègrent ce travail. On doit noter la sur-représentation des profils de cadres de plus de cinquante

ans. Notre échantillon nous apparaît être convenable. L'entretien a été structuré en trois parties. Afin d'entamer le dialogue dans la sérénité, la personne interviewée commence par décrire sa carrière professionnelle depuis sa sortie du système scolaire jusqu'à la période actuelle. Puis, elle aborde la situation présente librement avant que nous ne lui fassions préciser, si nécessaire, les étapes du processus de placardisation et les comportements qu'elle a adoptés. Les ressources qu'elle a mobilisées dans l'adaptation font aussi l'objet d'un questionnement. La personne interviewée est à la fois libre d'approfondir un des aspects qui lui semble important et dirigée car, lors d'une description, le chercheur intervient pour faire préciser les personnes impliquées, les réactions de l'entourage (tant dans l'entreprise qu'en dehors), ainsi que la mise en perspective de la situation par l'acteur.

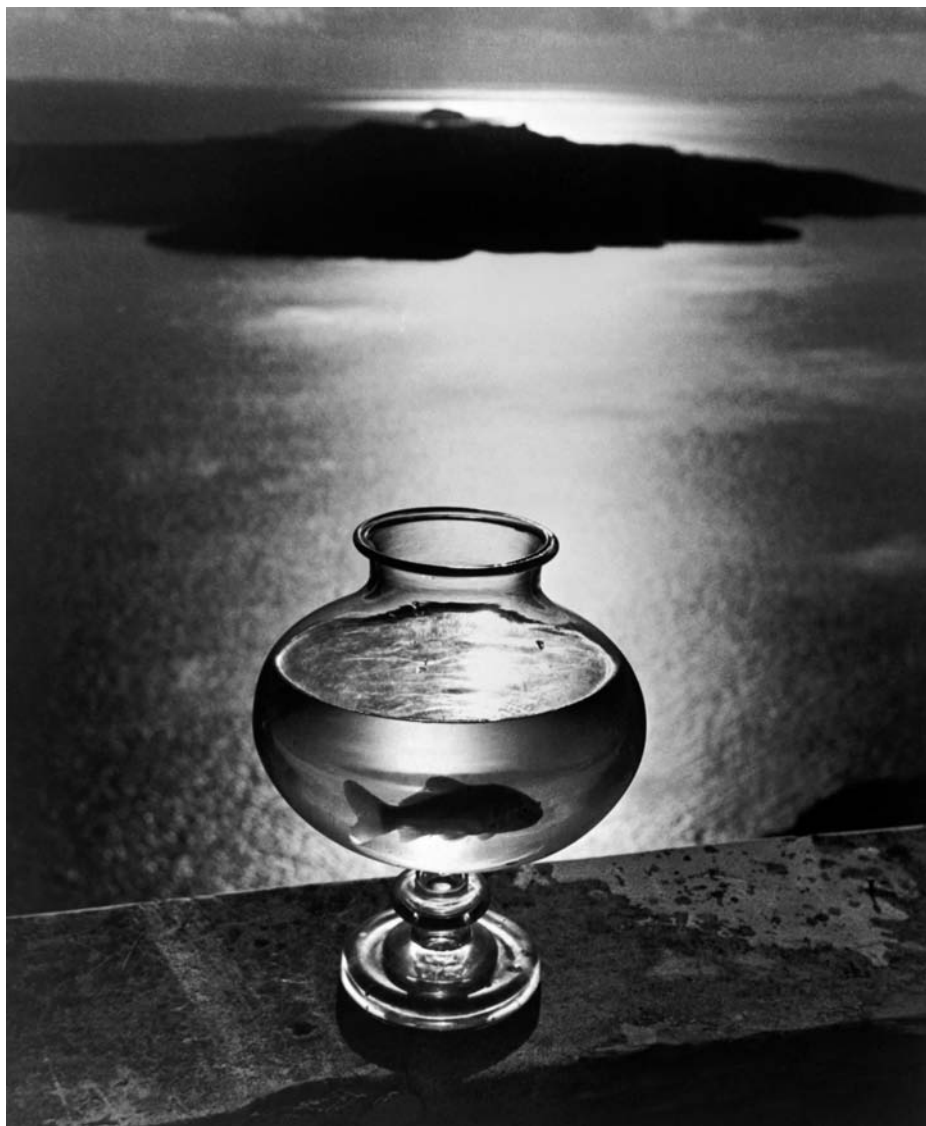
Le codage des entretiens a été réalisé en articulant les méthodes de comparaison constante (STRAUSS et CORBIN, 1990) et de réplique des cas (YIN, 1990). Plus précisément, toute élaboration théorique à partir des entretiens réalisés a été mise à l'épreuve par l'intégration des entretiens supplémentaires. Après retranscription des entretiens, les chercheurs ont procédé à un codage des différents extraits afin d'arriver à un accord sur l'interprétation des données. Pour s'assurer de l'absence de biais, des résultats préliminaires ont été examinés par un troisième chercheur spécialisé en gestion des ressources humaines, sensibilisé à la thématique de la violence dans l'entreprise. Enfin, les résultats de l'analyse ont été communiqués aux personnes interrogées afin d'instaurer un dialogue et de compléter l'analyse.

QUAND LE PLACARD PEUT CACHER UNE BULLE...

Nos données témoignent de la présence de deux catégories de contextes distinctes, qui contribuent à orienter les tactiques d'ajustement :

	Le placard	La bulle
Objectif de la violence perçue par la victime	Intention de nuire à l'individu allant jusqu'à une logique de destruction	Intention purement professionnelle d'écarter ou de resituer l'individu en dehors du cœur de l'activité de l'entreprise
Formes de violence associées perçues par la victime	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de l'environnement physique - Contrôle du corps de la victime - Dégradation verbale de la victime 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminution des moyens alloués à l'action - Absence de contrôle du corps de la victime - Absence de dégradation verbale de la victime

Tableau 3 : Caractérisation des situations de placardisation



© Herbert Litz/MAGNUM PHOTOS

La bulle : une suppression de poste, qui rime avec une mise à l'écart professionnelle.

FRANÇOIS GRIMA ET RENAUD MULLER

La bulle : une suppression de poste qui rime avec une mise à l'écart professionnelle

Dans ce cas, la victime ne perçoit pas de volonté de la détruire psychologiquement, de la pousser dehors. Elle se retrouve, non pas dans un placard mais, selon l'expression de plusieurs d'entre elles, dans une bulle. Il y a une mise à l'écart, progressive ou soudaine, dans une activité qui ne crée pas de valeur, sans que, pour autant, la violence prenne la forme d'une contrainte corporelle ou verbale. La stigmatisation, l'humiliation sont remplacées par l'oubli, la mise en périphérie. La limitation des moyens est particulièrement sévère, même si la dénomination du nouveau poste ou de la nouvelle mission confiée au salarié, n'entend pas traduire de régression sociale. Le terme de « placard doré » ne correspond pas à cette situation tant il est synonyme d'absence de travail. Pour la bulle, la victime travaille, avec une

contrainte très souple, à une activité ayant un intérêt secondaire pour la firme, sans que cela ne soit explicité formellement – même si cela est perçu largement par une grande partie des membres de l'organisation.

Les neuf personnes dans cette situation construisent une réponse pluridimensionnelle où le management de l'impression est prégnant. Si en apparence le salarié accepte cette situation de « *stratosphérisation* », selon les termes de l'un d'entre eux, il travaille de manière clandestine à son évolution. Cette dualité s'explique par le contexte de la bulle.

Les victimes se perçoivent comme prisonniers de leur organisation pour plusieurs raisons. Dans sept cas, l'âge, plus de 50 ans, les contraint fortement : « *À cinquante-trois ans, il n'existe pas de marché du travail. Je ne peux pas quitter cette entreprise.* » Le second critère, l'absence de perspectives perçues comme crédibles dans une autre partie de l'organisation, est plus sensible pour les deux personnes ayant la quarantaine : « *Partir c'est*

facile, s'insérer correctement dans un autre établissement l'est beaucoup moins. On sait ce que l'on perd mais on ne sait pas ce que l'on gagne. » En outre, les salariés y voient de nombreux coûts tels qu'un déménagement, et l'obligation de réaliser de nouveaux apprentissages qu'ils ne sont pas prêts à assumer.

Pour autant, l'entreprise et le « poste bulle » proposé sont aussi analysés comme un refuge face à une situation extérieure périlleuse. Si d'un côté, les salariés sont reconnaissants à l'égard de l'entreprise de ne pas les avoir licenciés, de l'autre, la position qui leur est offerte ne correspond pas à leurs souhaits professionnels. Un salarié résume cette posture : « On ne peut pas dire que d'avoir perdu 4 échelons hiérarchiques, avoir un supérieur de 35 ans me satisfassent. Mais il faut savoir relativiser. Quand je vais au dîner des anciens de mon école, je vois qu'à mon âge, être encore en poste constitue un privilège qu'il faut savoir apprécier, et montrer qu'on l'apprécie. » Selon un autre interviewé, le proverbe « faute de grives, on mange des merles » s'adapte parfaitement à sa situation. Il convient de faire bonne figure. Plusieurs personnes parlent ici d'élégance. On rentre ici dans un véritable travail de management de l'image personnelle où le salarié mime son intérêt pour des tâches qui, en réalité, ne le satisfont pas : « Je n'ai rien contre le contenu de mon poste qui est tout à fait adapté pour un début de carrière. Dans mon cas, après plus de 25 ans dans l'entreprise, je vois rapidement les limites des outils. J'envisage des solutions transversales qui ne rentrent pas dans le cadre des procédures. Cependant, il est hors de question que je fasse part de ces remarques à ma hiérarchie qui ne comprendrait pas. Au contraire, je me montre respectueux des règles, je reste dans le domaine de l'application pour ne pas être perçu comme un empêchement de tourner en rond. »

Cette acceptation passive, de façade, cache une adaptation active clandestine visant à rebondir dans l'organisation. Le salarié se vend dans sa firme pour échapper au placard. Il n'y a pas destruction comme c'est le cas avec le choix « Exit » dans le modèle EVLN. Au contraire, il tente de raffermir le lien avec l'entreprise en trouvant une activité plus en adéquation avec ses capacités. Cette orientation suppose la mobilisation d'un capital social important. Tel cadre a recontacté son ancien patron pour lui signifier son désir d'évoluer professionnellement. Tel autre cadre s'est livré à un véritable travail de *marketing* autour de ses réalisations passées, qu'il tente de vendre aux différents responsables de centres de décision. Ce choix peut aussi se traduire par du « travail au noir » : « En plus de la tenue de mon poste, je propose mes services à certains secteurs dont l'activité m'intéresse. C'est l'occasion de me faire repérer pour une éventuelle mobilité. ». Un autre souligne que la latitude horaire dont il bénéficie lui permet facilement de « donner des coups de main » qui sont autant de moments de prouver que l'on existe. L'adaptation peut aussi se faire au sein de la bulle. Les manifestations de cette orientation sont diverses : captation d'une problématique stratégique où personne n'ose s'engager, utili-

sation de ses relations extérieures pour connaître les sujets potentiellement intéressants pour la direction afin de les lui vendre, intensification de ses relations externes avec des écoles, des médias, afin de faire connaître son travail.

Pour autant, ce *coping* actif ne permet pas de sortir du placard. Ceci débouche soit sur une complexification de l'ajustement qui intègre des tactiques passives d'accommodement, soit sur une remise en question du lien avec l'entreprise. Sans délaisser le travail de mobilisation du réseau, ce dernier s'effectue en parallèle d'une certaine acceptation de la situation. Il en va ainsi de Monsieur X, ingénieur, qui, malgré ses efforts pour trouver un nouveau poste, reste coincé dans sa position actuelle de bulle, ce qui le conduit à relativiser son problème : « Le travail n'est pas le cœur de ma vie. Cela l'a été par le passé mais maintenant je suis beaucoup plus philosophe. J'ai pris du recul. J'accepte la situation. Elle n'a pas que des inconvénients. Sans ce poste, je pense que je n'aurais pas autant voyagé ni connu autant de pays. » D'autres mettent en avant l'équilibre travail-famille que le poste bulle a permis, à l'instar de ce cadre commercial de plus de 50 ans : « Avant, j'étais sans cesse en déplacement. Ma famille se plaignait de mes absences. Maintenant, je suis un super-fonctionnaire. Je suis là dès 18 h 30 ! Je me suis rapproché de mes enfants. »

À cette pluridimensionnalité constructive s'oppose une volonté de rupture. On peut s'étonner de ce choix, tant il n'existe pas, dans le contexte de la bulle, de volonté de nuire au salarié. Cependant, la bulle reste synonyme de souffrance. Cette dernière prend la forme d'une culpabilisation à l'égard de l'entreprise qui ne les a pas licenciés, qui leur a même laissé quelques signes de leur ancien statut, signes qu'ils ont du mal à assumer face à leurs nouveaux collègues de travail. C'est le cas de Monsieur Z, ingénieur de plus de 55 ans : « Dans mes précédentes fonctions, j'avais une voiture de fonction et un téléphone portable que la société n'a pas remis en cause dans mon nouveau poste. Il en va de même pour mon salaire. Rien ne l'y obligeait. Je me sens redevable de cet égard à mon endroit et je fais tout pour que cela se passe bien dans ce poste. Il n'empêche, c'est parfois un peu difficile au moment des budgets, lorsque l'on voit mon salaire, qui est de loin le plus élevé, apparaître comme une charge lourde à supporter. » Il en va de même de cet autre cadre qui gare sa voiture de fonction, d'un *standing* élevé, loin de l'entreprise, et finit la route à pied afin de ne pas choquer ses camarades de travail.

Pour éviter ces difficultés, plusieurs personnes s'éloignent de leur travail et privilégient une autre activité. L'exemple de Monsieur K illustre : « J'ai pris du recul. Je me passionne pour le bouturage des arbres. Je prends des cours et je fais ensuite des essais dans ma résidence secondaire. » Un autre est passé à mi-temps depuis peu et s'investit pleinement dans le développement de l'entreprise reprise par l'un de ses enfants : « Il a peu de connaissances en gestion. Avec mon épouse, on a pris en charge toute la partie comptable. Je réusis par procura-

tion. » Un autre a développé une activité de brocanteur semi-professionnel. Cette gestion passive de la contrainte semble synonyme d'atténuation de la souffrance. Plusieurs personnes soulignent qu'elles sont devenues plus « philosophes ». L'une d'entre elles souligne que cette expérience professionnelle est une bonne chose car elle a enrichi sa vision de la vie.

À l'opposé, les plus jeunes cherchent à sortir de l'organisation : « *J'ai tenté l'expérience d'aller dans une autre administration, malgré les coûts que cela représente pour moi et ma famille ; je ne pouvais plus tenir.* » Cette option se solde par un échec. En effet, les deux personnes sont revenues dans leur organisation grâce à l'accord signé avec les syndicats. Ce retour n'est pas synonyme de passivité ; c'est une mise sous pression de l'environnement interne pour faire évoluer leur situation dans l'organisation. N'ayant pu faire évoluer seul sa situation par la fuite, le salarié s'oriente vers un conflit plus manifeste : « *Je fais prendre conscience à mon environnement de la difficulté dans laquelle je me trouve. J'envoie des mails à mon N + 2 pour lui décrire le caractère aberrant de ma mission. Je raconte à l'entour ce que l'on me demande de faire, pour mettre ma hiérarchie devant ses responsabilités.* ». Là encore, ce choix ne semble pas améliorer le bien-être du salarié : « *Cette impression d'être oublié est déprimante. Cette lutte me pompe beaucoup d'énergie.* »

Le placard : une volonté de destruction de l'individu

Le second cas se rapproche des analyses de LHUILIER (2002) : la victime y est confrontée à une violence d'une grande intensité perçue visant à lui nuire, afin de la faire craquer. Sans aller jusqu'à des manifestations corporelles, cette violence peut prendre une forme physique. Il s'agira d'abord d'une dévalorisation de l'environnement matériel, avec une diminution des moyens que l'organisation octroie au poste du salarié, comme, par exemple, le non-remplacement des personnes partant à la retraite ou évoluant professionnellement. La violence peut être plus massive avec le vol de matériels, à l'instar d'un micro-ordinateur contenant le travail de la victime sur une longue période, ce qui rend son travail difficile. Le déménagement – surprise du bureau de la victime ou l'isolement physique stigmatisant sont des modalités qui nous ont été mentionnées.

Une volonté de maîtrise du corps de la personne au placard se manifeste aussi ici. Alors que la personne disposait jusqu'alors, de par ses fonctions, d'une grande liberté d'action, elle est ramenée à une observation stricte des règles organisationnelles, notamment le respect des horaires de travail, et la production de documents certifiant à la fois sa présence et son investissement dans une activité de faible intérêt. Le supérieur hiérarchique joue ici un rôle-clé dans l'instauration de cette exacerbation du contrôle. La violence se décline sous une

forme verbale avec une grande variété de possibilités : rumeurs ou propos dénigrants, recadrages verbaux musclés en public, jugements tendancieux sur la qualité du travail, voire rappels continus des erreurs passées, ou travail de recherche de celles-ci. Elle doit aussi subir l'accaparement de sa performance par d'autres.

La lutte active constitue le socle de l'ajustement au départ. En fonction de ses ressources relationnelles et informationnelles, le salarié s'oriente vers des tactiques clandestines ou explicites. La consultation, en dehors de l'entreprise, d'un tiers juriste, ou d'une personne de la fonction Personnel, est une constante. L'intensité de l'assaut subi se traduit par un réflexe de protection et des anticipations sceptiques à l'égard des comportements de l'entreprise et de ses représentants. Ceci conduit les individus à menacer l'entreprise d'une « violence retour », en s'appuyant sur la divulgation de documents ou sur un témoignage de pratiques managériales douteuses : « *J'ai clairement fait comprendre à mon directeur que je disposais d'une liste des commissions occultes versées par l'entreprise en Afrique pendant la dernière décennie et que cela pourrait sortir de l'entreprise, en cas d'intensification de la contrainte.* » Ce cadre financier a fait comprendre au siège que sa fidélité à l'égard de l'entreprise, qui consistait à passer sous silence certains dossiers financiers, commençait à s'émousser devant le traitement dont il était la victime. Un autre a regroupé des témoignages de collègues attestant son implication dans le travail, afin de se préparer à la rupture ; d'autres ont tenté de mobiliser leurs contacts au sein de l'organisation pour préparer une défense. Enfin, certains salariés font un usage passif de ces données sensibles. Ils les conservent dans l'attente d'une intensification de la pression.

En revanche, lorsque ces ressources stratégiques ne sont pas disponibles, la réplique est plus modeste. Elle prend la forme d'un strict respect des normes organisationnelles, notamment en termes d'horaires et de moyens dépensés. Le salarié peut jouer sur l'humour pour créer une pression collective sur ses agresseurs. Ce cadre utilise la cantine, comme la cafétéria, pour souligner aux yeux de tous sa situation difficile : « *Je ne vois pas pourquoi je cacherais ma situation à mes collègues, qui pourraient me croire satisfaits de la situation. Alors, je multiplie les occasions de contact dans l'entreprise et j'expose, par le détail, le traitement qui m'est fait. Ma situation n'évolue pas pour autant, mais je contribue à faire évoluer des représentations sur certaines personnes.* » Le signal peut être encore plus faible, mais répétitif : « *J'envoyais systématiquement un mail à l'ensemble des cadres dirigeants pour expliquer ma situation, tous les quinze jours, en exprimant ma volonté persistante de continuer à travailler pour l'entreprise.* » Une autre personne souligne qu'elle commence systématiquement tous ses mails internes par la mention explicite : « *en provenance du placard.* ». Malgré l'énergie et l'ingéniosité de la riposte, les différentes formes prises par le *coping* se révèlent incapables de faire disparaître la tension née de cette violence. Tout

au plus, elles limitent la progression – perçue comme inéluctable – du conflit avec l'organisation. Devant cet échec, deux orientations opposées sont prises.

Dans un cas, le salarié perçoit que la seule issue possible pour retrouver son bien-être est de partir de l'organisation. Il instrumentalise son placard en ce sens : « *J'ai fait une liste de l'ensemble des personnes pouvant m'aider à trouver un emploi. Parallèlement, j'ai entamé un bilan de compétences pour améliorer mon employabilité. Puis j'ai commencé ma recherche.* » Un autre se décrit comme « *ayant toujours quelque chose sur le feu* ». La personne est à l'écoute du marché. Dans l'autre cas, l'individu ne se conçoit pas comme quittant rapidement l'entreprise. Il s'installe dans sa nouvelle situation, qu'il ne perçoit pas comme pouvant se dégrader. Il est optimiste. Comme le résume l'un d'entre eux : « *Il suffit de se montrer patient.* » En attendant une amélioration de leur situation, ces personnes se prémunissent contre les effets négatifs de leur situation. On retrouve ici une orientation présente dans le cas de la bulle. L'investissement dans la vie personnelle est une option privilégiée : « *J'ai acheté une maison en Normandie, dans mon village d'enfance, où je réside maintenant. Je me redéfinit comme propriétaire, notable de cette localité. Cela soigne mon ego malmené. Cette distance géographique, le train le vendredi soir, créent une véritable coupure entre vie professionnelle et privée. C'est comme un rythme de vacances.* » Dans un autre cas, la personne, en attente de poste se définit comme « *un rebelle assagi qui ne brûle pas les ponts avec son entreprise* », alors qu'une dernière personne profitera de cette inactivité forcée pour écrire un roman ou s'investir dans le monde associatif.

Si ce deuxième axe stratégique semble performant, sa mise en œuvre est malheureusement facilitée, dans bien des cas, par la survenance de problèmes de santé graves. Une distanciation légitime se met en place, qui constitue un sas pour définir autrement sa relation à l'entreprise. Elle maintient à distance les différentes formes de contrôle qui pèsent sur l'individu placardisé. On ne retrouve pas ce coût parmi les salariés ayant choisi de quitter l'organisation. Une majorité d'entre eux manifestent au contraire une certaine fierté d'être allés jusqu'au bout de leur démarche planifiée. En outre, à l'exception d'un cas, les treize autres ont retrouvé un emploi, et ce, malgré leur âge élevé pour le marché du travail. Néanmoins, là encore, des coûts restent à supporter pour ces salariés. Si leur salaire n'a pas été amputé, ils ont dû accepter des mobilités géographiques importantes dans des zones aux climats difficiles. Par ailleurs, l'une de ces personnes, malgré la réussite de sa recherche d'emploi, reste marquée psychologiquement parce qu'elle qualifie de « *trahison de la part de l'entreprise* » : en lui imposant une telle situation, l'entreprise a enfreint les principes de base de sa propre culture, auxquels cette salariée adhère profondément. Un travail de reconstruction est en cours auprès d'un psychologue.

LE PLACARD ET LA BULLE : PEUT-ON RÉSISTER À LA VIOLENCE SUR LE LIEU DE TRAVAIL ?

Les résultats présentés nous permettent de mieux comprendre ici l'adaptation à la violence sur le lieu de travail. Plusieurs constats peuvent être faits, qui confirment les résultats précédemment établis, et les étendent à d'autres contextes.

D'abord, les stratégies mises en œuvre dans le contexte français sont comparables à celles décrites pour des salariés du Nord de l'Europe, pour le *bullying*. L'articulation complexe entre le combat et la fuite, mis en exergue par NIEDL (1996), et ZAPF et GROSS (2001), se trouve validée dans le cadre plus restreint de la placardisation. Plus encore, le cheminement sceptique – contestation de la situation qui débouche sur un échec qui conduit à une plus grande passivité – se retrouve dans de nombreux cas. Ensuite, le même constat peut être réalisé avec les travaux de LHUILIER (2002). Notre enquête révèle les mêmes difficultés de mise en œuvre d'une sortie de situation violente, ainsi que la grande diversité des tactiques de reconstruction – à l'image de l'investissement dans le monde associatif ou de l'entrée en lutte contre l'agresseur, au nom de principes et non plus seulement pour la défense de son intérêt personnel. Il en va de même pour les tactiques de relativisation, telle que l'humour, qui apparaissent aussi dans nos travaux. Pour autant, il convient de dépasser ce premier niveau d'analyse pour dégager plusieurs points rarement mis en exergue dans la littérature sur la gestion de la violence. Le premier est la concomitance des stratégies d'ajustement. Loin d'opter pour une succession de tactiques de *coping* actif ou passif, ou de chercher à maintenir ou à détruire la relation avec l'organisation – comme le suggère le modèle EVLN ou les travaux plus spécifiques sur le stress ou le *bullying* –, cette recherche montre un individu ayant une capacité stratégique plastique. Il ne tranche pas en faveur d'une option mais il en combine plusieurs. Ses orientations sont multiples et contradictoires, en rupture tout en cherchant à maintenir le contact. Si le cas du placard est envisagé par plusieurs travaux (ZAPF et GROSS, 2001 ; LHUILIER, 2002), la bulle est originale sur plusieurs points. Le plus important demeure son articulation entre les dimensions explicites et implicites. Le *fair-play* affiché n'est qu'un leurre. Confronté à la violence de faible intensité perçue, le salarié devient hypocrite en développant un management de l'impression donnée susceptible de prolonger sa présence dans l'entreprise. Plusieurs enseignements se dégagent de cette hypocrisie. Elle suggère l'existence d'une dynamique de réciprocité. Face à une violence perçue aussi comme une chance donnée au salarié, ce dernier ne rentre pas dans une logique d'escalade de la violence (TEPPER, 2000 ; DUFFY *et al.*, 2002). Il adapte sa réponse, sans prendre le risque de s'afficher en désaccord avec la firme. Notre travail confirme que le salarié est capable, en cas de conflit

majeur, de répondre avec une même intensité. La menace est une possibilité envisagée, voire clairement exprimée à l'égard de l'entreprise. Ce résultat élargit la grille d'analyse des comportements déviants, qui, pour la plupart, ne font pas référence à ce type d'action. Ici, un salarié, dans une situation de grande faiblesse institutionnelle, est prêt, s'il en a les moyens, à faire pression directement auprès de son organisation pour que sa situation s'améliore.

Le second apport de ce travail est la différenciation établie entre placard et bulle. Sans remettre en cause un socle commun de violence exercée sur le salarié, cette distinction permet d'échapper à une grille de lecture valorisant un discours sur la victimisation. À l'encontre des analyses de LHUILIER (2002), il existe des situations où l'intention de nuire à la personne n'est pas présente, ce qui ne signifie pas pour autant qu'il n'y ait pas violence perçue avec son corollaire de souffrance.

Ce nouvel angle de vision valorise le rôle tenu par certaines variables, comme le soutien social. Si, dans le cas de la bulle, il apparaît comme une arme offensive au service du salarié – qui utilise plus sa variété que sa densité pour rebondir professionnellement au sein de son entreprise –, avec le placard, la situation est inverse. Le salarié privilégie la proximité pour préparer sa riposte. Ce travail permet d'identifier à quel moment le support social est utilisé dans l'ajustement. Cet éclairage sur la mobilisation de tiers contribue à relativiser la vision d'un salarié sans réaction devant la violence qui lui est assénée. Le salarié instrumentalise les éléments de son environnement, pour faire face à la situation sans devenir sourd aux conseils prodigués. Dans l'adversité, il garde ce recul réflexif avant l'action. En revanche, cette intégration des facteurs contextuels ne nous a pas permis de dégager l'influence des facteurs de personnalité pouvant jouer un rôle dans l'ajustement, ni d'identifier des styles, des permanences dans les stratégies de *coping*. Au-delà de ces manques, cette distinction bulle-placard enrichit le débat autour de l'efficacité des stratégies de *coping*. Sur la partie de notre échantillon n'étant plus confrontée à cette situation délicate, l'option de quitter l'entreprise est privilégiée. On retrouve ici les conclusions des travaux précédents. En outre, malgré le poids, dans notre échantillon, des personnes de plus de 50 ans, cette rupture s'est accompagnée d'une reconstruction rapide dans une autre organisation, avec un statut quasi équivalent. Dans le cas contraire, c'est-à-dire celui d'une personne ne pouvant compter sur une assise financière stable dans un moment de sa vie où les charges liées à sa famille sont élevées (notamment le remboursement d'un prêt immobilier et la scolarité de ses enfants), la sortie s'avère rimer avec menace de remise en cause du statut social. Si la tension liée à la placardisation disparaît, une autre émerge dans la sphère familiale. L'efficacité de la stratégie Exit ne peut être cernée uniquement en se référant à la source de la tension. Elle doit intégrer ses conséquences sur d'autres plans, à l'image du champ financier.

Le cas des personnes demeurant dans l'organisation montre l'émergence d'addictions dans l'usage des stratégies passives d'ajustement. Pour maintenir leur efficacité, les salariés sont obligés d'augmenter leur fréquence et leur intensité dans le travail, sous peine de ressentir plus nettement la souffrance liée à leur situation. On passe de la pratique d'un sport à l'insertion dans le club pour en devenir président, et on finit par évoluer dans une fonction politique au niveau municipal. Des enchaînements géographiques se font jour : l'achat d'une résidence secondaire conduit à un investissement constant en temps et en moyens financiers, ce qui débouche sur sa transformation en résidence principale, ce qui implique un allongement des temps de transport, voire la nécessité de résider dans un meublé près de l'entreprise. À terme, le salarié choisit de passer à temps partiel.

Ces stratégies de *coping* en situation de *bullying* apparaissent plus clairement dans une compréhension kleinienne qui souligne l'usage d'un de nos mécanismes archaïques de défense de la vie psychique (KLEIN, 1965) : le « clivage » entre « bons » et « mauvais » objets de l'environnement. Une intensification de la situation de la dépendance à l'égard de l'environnement, telle que la perte de reconnaissance en tant que membre du groupe, fait resurgir ces mécanismes sous la forme d'une idéalisation des environnements extra-professionnels et d'une diabolisation de la vie dans le groupe, qui fait l'objet d'une fuite. Les travaux de BION (1965) et de JACQUES (1955), en filiation de ceux de KLEIN (1965), constituent une seconde ouverture de perspectives intéressantes dans la distinction de la gestion de la violence par le groupe et les personnes en situation de bulle ou de placard ; le groupe est en effet pourvoyeur d'identité individuelle : instituant et défendu, ou attaqué comme tel. À l'inverse, dans une situation de placard, la logique d'attaque-fuite fonctionne dans le sens d'une exclusion mutuelle de la personne placardisée et du groupe (critiques réciproques, investissement extra professionnel de la victime,...).

Ces résultats relativisent la capacité d'action mise en exergue précédemment. Le salarié demeure fragile dans la gestion de la violence qui lui est faite. Sa riposte est soumise à des aléas. Elle a aussi des effets qui dépassent sa vie professionnelle. La bulle, comme le placard, sont synonymes de souffrance (LHUILIER, 2002). Enfin, si cette recherche montre la capacité des salariés à adopter des comportements hypocrites, elle souligne aussi cette même duplicité pour les organisations. L'ensemble des structures où « travaillent » les interviewés sont engagées et communiquent, parfois avec emphase, sur le thème de leur engagement citoyen. Cet écart entre le discours sur la responsabilité sociale de l'entreprise et le vécu des salariés victimes de violence en intensifie sa perception. Dans ce contexte, on pourrait ici approfondir les motivations organisationnelles amenant une entreprise à recourir à la placardisation ou à une

bulle : celle-ci pourrait être comprise comme une modalité de flexibilité de l'emploi coûteuse, mais ayant une faible visibilité sociale par rapport à l'emploi précaire.

BIBLIOGRAPHIE

- ANDERSSON L. M. et PEARSON C. M., Tit for tat ? The spiraling effect of incivility in the workplace, *Academy of Management Review*, vol 24, 3, 452-471.
- AQUINO K., Structural and individual determinants of workplace victimization : The effects of hierarchical status and conflict management style, *Journal of Management*, vol 26, 171-193, 2000.
- AQUINO K. et BRADFIELD M., Perceived victimization in the workplace : the role of situational factors and victim characteristics, *Organization Science*, vol 11, 5, 525-537, 2000.
- BALICCO C., *Pour en finir avec le harcèlement psychologique*, Paris, Editions d'Organisation, p231, 2001.
- BION W. R., *Recherches sur les petits groupes*, Paris, PUF, 1965.
- DEJOURS C., *La Souffrance en France*, Paris, Seuil, 1998.
- DUFFY M., GANSTER D. et PAGON M., Social undermining in the workplace, *Academy of Management Journal*, vol 45, 2, 331-351, 2002.
- EINARSEN S. et RAKNES B., Harassment in the workplace and the victimization of men, *Violence and Victims*, vol 12, 247-263, 1997.
- GAULEJAC V., *La Société malade de la gestion*. Économie Humaine, Paris, Seuil, 2005.
- GOLDEN B. R., The past is the past- or is it ? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy, *Academy of Management Journal*, 35, 848-860, 1992.
- HIRIGOYEN M.F., *Le Harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*. Paris : Syros. 212p, 1998.
- HIRIGOYEN M. F., *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*. Paris : Syros, 2001.
- HOGH A., DOFRADOTTIR A., *Coping with bullying in the workplace*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol 10, 4, 485-495, 2001.
- JAQUES E., Social system as a defense against persecutory and depressive anxiety, in M. KLEIN (dir) *New Directions in Psycho-Analysis*, p 478-498.
- KLEIN M., *Contributions to psycho-analysis : 1921-1945*, Londres, Hogarth Press, 1965.
- KEASHLY L., TROTT V. et MACLEAN L. M., Abusive behavior in the workplace : A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9, 341-357, 1994.
- LAZARUS R. S. et FOLKMAN S., *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer, 1984.
- LEYMANN H., Presentation av LIPT-formuläret : Konstruktion, validering, utfall, (Presentation of the LIPT Questionnaire : construction, Validation and Outcome), *Violen inom Praktikertjänst*, Stockholm, 1990.
- LEYMANN H., The content and development of *mobbing* at work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol 5, 165-84, 1996.
- LHUILIER D., *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*, Paris, Seuil, 2002.
- NIEDL K., *Mobbing and well-being : Economic and personnel development implications*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 239-249, 1996.
- POILPOT-ROCABOY G., La fonction GRH comme garant du respect du « contrat psychologique relationnel » dans l'entreprise : le cas du harcèlement professionnel. in ALLOUCHE J., SIRE B. *Ressources Humaines. Une gestion éclatée*. Paris, Economica, p 273-291.
- PEARLIN L. I. et SCHOOLER C., The structure of coping, *Journal of Health and Social Behavior*, 19, 2-21, 1978.
- RAHIM M. A. et MAGNER N. R., Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict : First-order factor model and its invariance across groups, *Journal of Applied Psychology*, 80, 122-132, 1995.
- RAYNER C., Theoretical approaches to the study of *bullying* at work, *International Journal of Manpower*, vol 20, 1, 11-15, 1999.
- ROBINSON A. L. et BENNETT R. J., A typology of deviant workplace behaviors : a multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, vol 38, 2, 555-572, 1995.
- SALIN D., Prevalence and forms of *bullying* among business professionals : A comparison of two different strategies for measuring *bullying*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol 10, 4, 425-441, 2001.
- STRAUSS A. et CORBIN J., *Basics of qualitative research : grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA, Sage, 1990.
- TEPPER B., Consequences of abusive supervision, *Academy of Management Journal*, vol 43, 2, 178-190, 2000.
- WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, Collection Gestion, 1996.
- WITHEY M. et COOPER W., Predicting exit, voice, loyalty and neglect, *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539, 1989.
- YIN J., *Case study research, design and methods*, *Applied social research methods series*, 5, Sage Publications, 1990.
- ZAPF D., Organisational, work group related and personal causes of *mobbing/bullying* at work, *International Journal of Manpower*, vol 20, 1, 70-85, 1999.
- ZAPF D. et GROSS C., Conflict escalation and coping with workplace *bullying* : a replication and extension, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol 10, 4, 4497-522, 2001.
- ZARTMAN I., TOUVAL S., International mediation : conflict resolution and power politics, *Journal of Social Issues*, 41, 27-45, 1985.