

Université du Québec en Outaouais

RELATION ENTRE LE STYLE DE GESTION ET
LA SURVENANCE DE COMPORTEMENTS HARCELANTS EN MILIEU SCOLAIRE

Essai présenté en vue de l'obtention du grade
Maîtrise ès science – Relations industrielles et ressources humaines
Avril, 2015

Par
Sara-Émilie Roussis

Présenté à :
Eric Gosselin
Directeur de recherche

Jury
Jean-François Tremblay
Professeur

© Sara-Émilie Roussis, 2015

**RELATION ENTRE LE STYLE DE GESTION ET LA SURVENANCE DE COMPORTEMENTS
HARCELANTS EN MILIEU SCOLAIRE**

RELATION BETWEEN MANAGEMENT STYLE AND THE OCCURRENCE OF HARASSING BEHAVIOURS
WITHIN SCHOOLS.

Sara-Émilie Roussis

Université du Québec en Outaouais

Résumé

Cette étude quantitative s'intéresse à l'influence du contexte organisationnel sur la survenance de comportements harcelants en milieu scolaire. Ainsi, la relation entre le style de gestion de directeurs d'écoles primaires et la présence de comportements harcelants auprès de leurs enseignants a été étudiée. L'analyse statistique démontre l'effet de protection que fournit le leadership transformationnel face aux comportements de harcèlement psychologique. Cependant, en ce qui concerne les autres composantes du style de gestion du directeur, l'étude ne révèle aucune autre relation significative avec les comportements harcelants. Enfin, on voit l'importance du contexte organisationnel pour identifier les sources de comportements harcelants potentielles et appliquer des mesures de prévention primaires.

Mots-clés : harcèlement psychologique, style de gestion, leadership, enseignants, stress.

Abstract

This quantitative study examines the influence organizational context has on the occurrence of harassment in primary schools. More specifically, management styles of primary school principals were studied in relation to the presence of harassing behaviors amongst teachers. Statistical analysis confirmed that transformational leadership provides a protective effect against harassing behaviors, however, other components of management styles of principals reveals no significant relationship with harassing behaviors. Finally, the importance of organizational context with regards to identifying potential sources of harassing behaviors and implementing primary prevention is evident.

Key-words : psychological harassment, management style, leadership, teachers, stress.

Introduction

L'aliénation au travail a, de nos jours, pris de nouvelles dimensions ne se limitant plus aux tâches monotones et répétitives ou au manque de stimulation intellectuelle. Les sources sont dorénavant nombreuses et variées et leurs répercussions psychologiques soulèvent de plus en plus de préoccupations. Les problèmes de santé psychologique au travail sont un enjeu de taille qui interpelle le monde du travail. Le travail constitue une part significative de la vie des gens d'où l'importance d'analyser son incidence sur le bien-être psychologique. De plus, les nouvelles transformations du travail qui affectent les entreprises ont, entre autres, fait en sorte d'exiger un plus grand investissement personnel, une plus grande implication du salarié pour qui le travail est une dimension à part entière de son identité (Poirier et Rivest, 2004). Cette course à la performance et à la productivité n'est pas sans effets négatifs. Dans les années 1980, un nouveau concept a fait surface et a provoqué beaucoup de confusion au sein des organisations et stimulé les débats parmi les chercheurs : le harcèlement psychologique. Les pistes de solution face à ce phénomène sont peu nombreuses et ses effets négatifs gagnent du terrain. Les troubles psychosomatiques, le stress post-traumatique, la dépression et même le suicide sont susceptibles d'affecter le travailleur subissant les effets pernicieux du harcèlement psychologique (Faulx & Geuzaine, 2000). La reconnaissance de ce phénomène dans la législation est assez récente. Au Québec, ce n'est qu'en 2004 que des dispositions ont été intégrées dans la *Loi sur les normes du travail* (LNT) afin de reconnaître l'existence du harcèlement psychologique, de le définir et de le prévenir. Cependant, l'identification du harcèlement demeure un défi étant donné ses manifestations parfois peu visibles et le fait qu'on pense à tort qu'il est simplement la résultante de techniques de gestion de l'entreprise ou d'un style de leadership intentionnel (Desrumaux-Zagrodnicki, Lemoine & Mahon, 2004). La compétitivité et l'émulation pour « stimuler et motiver » les employés sont souvent justifiées par l'employeur comme étant une méthode de gestion productive. Bref, le phénomène du harcèlement psychologique est préoccupant.

Problématique

En 2003, les problèmes de santé mentale au Canada représentaient des dépenses pour les soins et les pertes de productivité s'élevant à 51 milliards de dollars (Lim, Jacobs, Ohinmaa, Schopflocher & Dewa, 2008). Selon la Fondation européenne, le harcèlement psychologique fera de 10 à 25 % de victimes chez les nouveaux salariés qui intégreront le marché du travail

(Romanens, 2003). Le stress post-traumatique est une conséquence du harcèlement chez 90 % des victimes (Viaux, 2004). L'importance de mieux comprendre ce phénomène est indéniable. Les effets nuisibles ne se manifestent pas seulement chez l'individu, mais aussi au niveau de l'entreprise. Les conséquences du harcèlement psychologique sont un haut taux de roulement du personnel, une baisse de la motivation, de l'absentéisme, du présentéisme, etc. Dans 60,6 % des cas de harcèlement, les travailleurs se retrouvent en congé de maladie prolongé (Grebot, 2010). Les simples témoins des scènes de harcèlement éprouvent aussi de la détresse psychologique (Soares, 2002; Vartia, 2001). C'est une problématique qui entraîne des coûts pour tous, autant humains que financiers. De plus, l'étude de Caron (2009) démontre bien l'absence de prévention primaire. La prévention se limite actuellement à la détection précoce, lorsqu'un épisode de harcèlement a déjà eu lieu, tandis que la prévention primaire est l'approche primordiale à adopter pour contrer le harcèlement avant son avènement (Bentley et al., 2012).

Les quelques tentatives de théorisation récentes nous incitent à étudier ce thème afin d'identifier les facteurs explicatifs liés à la présence de harcèlement au sein d'une organisation de travail. Comme il sera abordé ci-dessous, l'orientation de la recherche en santé mentale au travail s'éloigne de plus en plus des théories individuelles et privilégie les théories socio-organisationnelles. Ainsi, notre question de recherche s'oriente davantage vers des dimensions organisationnelles à savoir l'étude de la relation entre le style de gestion et la présence de comportements harcelants chez les employés.

Malgré l'intérêt manifeste pour le développement d'une perspective organisationnelle du harcèlement psychologique, peu d'études ont été conduites afin de démontrer un lien significatif entre le style de gestion et le harcèlement psychologique au travail. En effet, on observe une persistance de la théorie expliquant ce phénomène par des types de personnalité propres aux harceleurs et aux victimes de harcèlement ce qui, de ce fait, permet aux gestionnaires de se déresponsabiliser et d'éviter d'appliquer des changements significatifs à l'organisation du travail (Bouville & Campoy, 2012). Le harcèlement psychologique cause des dommages importants chez les travailleurs et ne peut que ternir l'image de l'entreprise. Cependant, la perspective organisationnelle de Leymann (1996) est de plus en plus mise de l'avant. Puisque le harcèlement est défini par des agissements hostiles qui persistent dans le temps, il est plausible de faire l'hypothèse d'un lien avec les facteurs contextuels, particulièrement le style de gestion. Comme la théorie fondée sur les types de personnalité semble incomplète, voire inadéquate, il est

essentiel de comprendre la relation entre le style de gestion et le harcèlement afin de pouvoir intervenir et développer un processus de prévention ciblant les facteurs organisationnels pertinents. Les études sur le harcèlement psychologique sont récentes et donc, au niveau de la pertinence scientifique, peu de recherches ont été réalisées. Plus particulièrement, les effets du style de gestion sur la présence de comportements harcelants dans l'organisation de travail sont encore méconnus.

Au Québec, le corps professionnel enseignant est un secteur d'emploi qui subit un niveau de stress élevé et qui est à risque de troubles psychologiques (Dionne-Proulx, 1995). Selon Hirigoyen (2001), l'ensemble des études expose clairement que les milieux les plus à risque de subir du harcèlement sont ceux qui comprennent les travailleurs du secteur tertiaire et médico-social et du domaine de l'enseignement. En ce sens, une étude réalisée en Allemagne a démontré que l'enseignement est l'un des secteurs où les employés sont les plus à risque de subir du *bullying* (Zapf, Escartin, Einarsen, Hoel & Vartia, 2011). On rapporte des comportements tels qu'un enseignant qui se fait invectiver et humilier devant ses collègues et dont les compétences en enseignement se font constamment remettre en question, on exige d'un autre qu'il réalise un projet à réaliser dans des délais non réalistes, on l'ignore lorsqu'il demande une prolongation de ce délai et il se fait finalement réprimander avant que l'on confie le travail à un autre. Enfin, un directeur a tenu des propos intimidants et agressifs envers un enseignant. Il s'agit donc d'un choix de population pertinent pour mener une étude sur le harcèlement psychologique. Le leadership des directeurs d'école pourrait en effet exercer une influence sur la vie au travail des enseignants et plus précisément sur la solitude professionnelle (Thibodeau, Dussault, Frenette & Royer, 2011). Dans le secteur scolaire, la proximité du directeur et des enseignants dans le milieu de travail se prête bien à l'objet de cette étude. Nous nous interrogeons donc sur la relation entre le style de gestion des directeurs et la présence de comportements pouvant être liés au harcèlement chez les enseignants et enseignantes.

Cadre théorique

Le harcèlement psychologique est un phénomène ancien, par contre sa conceptualisation est récente. C'est en Suède, en 1980, que le psychologue Heinz Leymann fait une des premières tentatives de théorisation sous le terme de *mobbing*. Ce processus est constitué d'un « enchaînement, sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles, exprimés ou

manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne (la cible) » (Leymann, 1996, p. 27). Il développe une liste de 45 agissements hostiles qui témoignent de harcèlement lorsqu'ils persistent dans le temps. Leymann souligne la présence inévitable de conflits en milieu de travail et leur risque d'escalade en *mobbing* lorsque ces conflits sont mal gérés : « sans conflit, pas de *mobbing* » (Leymann, 1996, p. 160). L'auteur met donc en évidence un problème de management. L'organisation du travail, les tâches, l'animation et la direction des supérieurs seraient des causes probables du *mobbing*. Plus précisément, elles susciteraient des conflits plus nombreux dont la résonance provoquerait un niveau de stress élevé et l'effritement de la cohésion sociale.

C'est en France, en 1998, dans l'ouvrage intitulé « *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien* » de la médecin et psychiatre Marie-France Hirigoyen que le terme de harcèlement moral, tel qu'on le connaît aujourd'hui, a vu le jour. L'œuvre a eu un grand succès, ce qui témoigne d'une grande préoccupation pour ce phénomène. Sa popularité a su attirer l'attention des spécialistes et éveiller les débats. Contrairement à Leymann, Hirigoyen situe sa théorie dans une approche plus individuelle. Selon elle, les types de personnalité jouent un rôle important dans le processus. En outre, elle qualifie l'individu harceleur de « pervers narcissique » qui établit « avec autrui des relations fondées sur les rapports de force, la méfiance et la manipulation » (Hirigoyen, 2001, p. 228). C'est tout de même sa définition du harcèlement qui a inspiré l'article 81.18 de la *Loi des normes du travail* fixant la définition légale québécoise de ce phénomène :

[...] une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié.

Selon cette perspective, on pourrait supposer des liens entre les types de personnalité et l'avènement du harcèlement psychologique. Par contre, peu d'études se sont avérées concluantes quant à la démonstration d'une relation entre ces variables. D'ailleurs, Grebot (2010) avance qu'étant donné l'ampleur du problème, il est irréaliste de considérer qu'il y aurait dans la population une incidence aussi élevée de troubles de la personnalité pouvant expliquer le phénomène. En outre, Soares (2002) souligne qu'aucune corrélation n'a été établie entre le

harcèlement et des caractéristiques individuelles telles que l'âge, le sexe, l'origine ethnique, le type et le statut d'emploi. De plus, la relation de harcèlement ne se limite pas nécessairement à une relation dyadique entre un harceleur et sa victime. Le problème a aussi une dimension collective du fait que dans 45 % des cas, les victimes se trouvent au nombre de quatre individus et plus. Aussi, dans 80 % des cas, les harceleurs sont au nombre de deux et même plus de quatre dans 44 % des cas (Debout, 2001, p. 23). Force est de constater que le contexte n'est pas étranger à l'apparition d'un épisode de harcèlement.

En outre, une approche individualisée du problème de harcèlement psychologique risque d'écarter une explication organisationnelle en plus de minimaliser la responsabilité de l'entreprise. L'intention de poser des gestes harcelants et de nuire à la victime n'est pas toujours manifeste puisque ces gestes peuvent être provoqués par un milieu de travail inadéquat où les relations interpersonnelles sont fragiles et l'attitude des gestionnaires dommageable. Ainsi, dans un tel contexte, tout travailleur peut non seulement être l'auteur de harcèlement, mais aussi en être la victime. Le harcèlement est le résultat d'un conflit mal géré (Leymann, 1996). L'organisation et le style de gestion sont à blâmer pour une intervention absente ou inadéquate. Le style de management doit absolument s'articuler autour de la notion de gestion de conflits et d'une « *culture du dialogue social* » (Grebot, 2010, p. 115) pour établir des liens solides au sein du collectif de travail et éliminer le harcèlement psychologique dans l'entreprise. En effet, si la victime se dissocie du groupe de travail et s'isole, elle sert les objectifs des agissements hostiles : la ségrégation et la déconstruction des liens sociaux assurent le maintien de ces comportements (Leymann, 1996), d'où l'épithète associée de « *pathologie de la solitude* » (Dejours, 2001, p. 2). Or, un tissu social solide, une solidarité entre collègues est importante, car on remarque qu'« en l'absence de soutien social, les cibles de harcèlement sont triplement agressées » (Grebot, 2010, p. 91).

Ainsi, les théories de la personnalité se sont avérées peu concluantes et les nouvelles recherches se concentrent davantage sur l'étude des facteurs organisationnels. Selon Grebot (2010), « le management est toujours responsable du harcèlement » (p. 51). Malgré le faible nombre d'études empiriques portant sur les aspects organisationnels et le harcèlement, le

leadership des supérieurs est un thème récurrent dans l'explication de la genèse du *bullying*¹ au travail (Einarsen, 2000). Le style de leadership dans une organisation semble être un facteur important afin de déterminer la probabilité d'un individu à devenir victime de harcèlement (Bentley et al., 2002). D'ailleurs, une étude récente démontre une corrélation négative entre le harcèlement dans le milieu de travail et un style de leadership transformationnel et un leadership authentique (Nielsen, 2013). Un supérieur exerçant un leadership autoritaire est susceptible de s'emporter et de commettre des abus de pouvoir. Cette situation est associée au harcèlement vertical, mais de plus en plus on pointe du doigt le leadership de type laissez-faire qui serait à l'origine d'une grande part des manifestations de harcèlement horizontal, c'est-à-dire entre collègues (Rochon, 2003).

D'ailleurs, le leadership laissez-faire est corrélé avec la présence de conflits importants entre les employés (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007). De plus, on a récemment démontré un lien positif entre un style de leadership de laissez-faire et une présence de comportements de harcèlement au travail (Nielsen, 2013). Une gestion anémique, la passivité et la déresponsabilisation du supérieur face aux conflits initiaux entre les employés permettent à ces différends de s'envenimer et de générer des comportements qui persisteront dans le temps, ce qui peut se traduire par du harcèlement psychologique. Selon l'étude de Hauge, Skogstad et Einarsen (2007), les comportements du leader et la présence de conflits interpersonnels dans le milieu de travail sont parmi les indices qui prédisent le mieux la propension au harcèlement psychologique.

Une intervention inadéquate peut provoquer de la frustration et du stress chez les travailleurs et créer un environnement plus propice aux tensions pouvant conduire à du harcèlement (Einarsen, 1999) ou provoquer la désignation d'un bouc émissaire sur qui s'abattra le mécontentement des autres (Desrumaux-Zagrodnicki, Lemoine & Mahon, 2004). Dans le même sens, il a été démontré qu'un environnement de travail stressant alimente la manifestation de *bullying* (O'Moore, Seigne, McGuire & Smith, 1998). De plus, une étude révèle que le stress éprouvé par un supérieur serait corrélé avec le stress de l'employé. Or, un leader manifestant un haut niveau de stress exposerait les travailleurs au même problème (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010). Une étude récente, réalisée dans le milieu de la restauration, a démontré que le

¹ Einarsen (2000) emploie le terme *bullying* dans le même sens que *mobbing* et harcèlement. D'ailleurs, plusieurs auteurs utilisent ces termes différents pour se rapporter au même phénomène de harcèlement psychologique, terme qui sera employé dans le cadre de ce texte.

stress des superviseurs et le *bullying* étaient plus fortement corrélés que la personnalité et le *bullying* en milieu de travail (Mathisen, Einarsen & Mykletun, 2011). Or, plusieurs auteurs expliquent le facteur de risque important que représente le stress dans un milieu de travail parce qu'il peut générer des émotions négatives qui sont susceptibles d'alimenter des comportements agressifs et harcelants (Einarsen, 1999; Poirier & Rivest, 2004; Hauge, Skogstad & Einarsen, 2009).

Conceptualisation de l'étude

Ainsi, le style de gestion du directeur sera évalué selon deux angles identifiés dans la recension de la littérature : le leadership et la gestion de conflits. Le leadership de Bass (1990) est défini comme étant la capacité de motiver ses employés afin qu'ils obtiennent des résultats et atteignent des objectifs compatibles sur le plan organisationnel et individuel. Par la suite, trois dimensions peuvent caractériser le style du leader : la dimension transformationnelle, la dimension transactionnelle et le laissez-faire (Bass, 1997). La dimension transformationnelle désigne un leader charismatique, un modèle suscitant la motivation au travail chez les employés. C'est un leader qui stimule intellectuellement ses employés en éveillant leur conscience et en développant leur capacité de réflexion et d'analyse. Ce type de leader reconnaît la contribution de chacun de ses employés, leur exprime une reconnaissance personnelle, et s'adapte afin de répondre adéquatement aux capacités et besoins individuels de chacun. Le leader caractérisant le style transactionnel distribue des récompenses lorsque les travailleurs atteignent les objectifs de l'organisation. En cas contraire, il peut intervenir aussi par des rétroactions négatives, ce qui est identifié comme de la « gestion par exception » (Bass, 1990). Le leader transactionnel est davantage pragmatique, sa gestion étant axée sur un rapport de coûts/bénéfices et sur l'atteinte d'objectifs précis. Enfin, le dernier style, celui du laissez-faire, souvent critiqué dans la littérature pour son lien possible avec le harcèlement, se caractérise par l'absence d'intervention, l'évitement en cas de conflits et l'absence de support auprès des employés (Bass, 1997; Dussault, Valois & Frenette, 2007).

L'importance d'intervenir lorsque des conflits sont présents dans l'organisation a été soulignée par Leymann (1996) afin d'éviter une dégénérescence qui pourrait se traduire en harcèlement psychologique. Dans un contexte de travail où les conflits sont nombreux, le style de gestion des conflits a un impact important sur la présence de *bullying* au travail (Baillien,

Notelaers, De Witte & Matthiesen, 2011). Un épisode de conflit est un processus qui débute lorsqu'un individu considère que ses intérêts ont été transgressés par autrui (Thomas, 1992). Thomas (1992) a déterminé cinq modes de gestion possibles qu'un individu peut adopter en présence d'une situation conflictuelle : la compétition, la collaboration, le compromis, l'accommodement et l'évitement. Donc, pour mieux comprendre le style de gestion des directeurs, il est important de comprendre leur réaction principale face aux conflits qui surviennent dans leur contexte de travail.

Un climat organisationnel stressant serait plus à risque de conflits et de comportements harcelants (Einarsen, 1999). Outre l'absence d'intervention, les différents comportements du leader auraient un impact important sur les employés et le climat de travail. Dans la littérature, on retrouve une multitude de définitions du stress. La définition retenue dans cette étude est celle associée à l'approche transactionnelle. En effet, le stress est issu de la relation entre l'individu et l'environnement. Lorsqu'un individu perçoit qu'il n'a pas les ressources nécessaires pour faire face à une situation particulière, cette situation est interprétée comme menaçante pour sa personne et provoque du stress (Lazarus & Folkeman, 1984). Chez les directeurs, le stress a été évalué davantage par rapport à leur rôle de gestionnaire, tandis que chez les enseignants le stress est mesuré selon différentes situations dans le cadre de leur vie professionnelle.

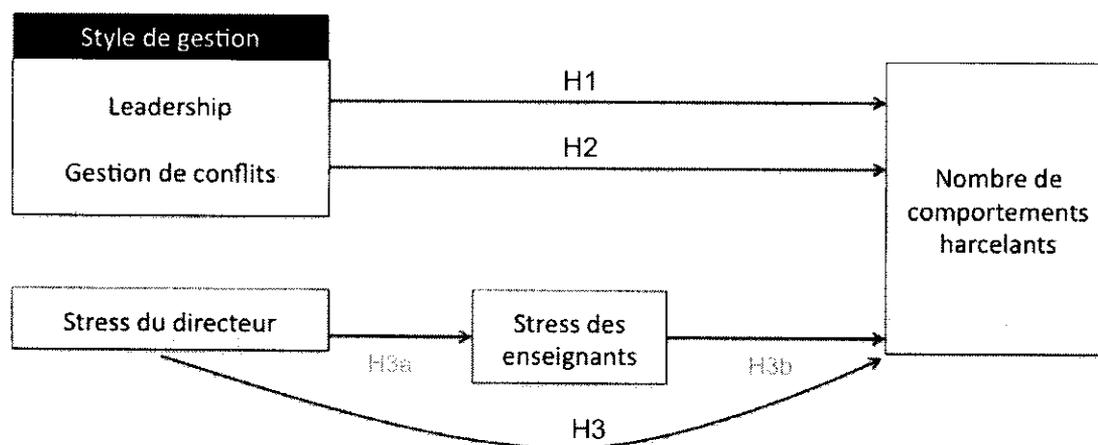
Enfin, un dernier concept central à l'étude est le harcèlement psychologique défini préalablement par Leymann (1996). Par contre, dans cette recherche nous nous attardons à la manifestation de comportements harcelants, c'est-à-dire aux « agissements hostiles qui, pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicieux » (Leymann, 1996, p. 27), de même que des comportements hostiles verbaux et non-verbaux (Tepper, 2000). Cependant, la notion de temps et la fréquence des répétitions qui mènent au diagnostic d'une situation de harcèlement psychologique ne seront pas considérées, nous amenant à nous intéresser davantage à la présence de comportements harcelants qu'à des situations avérées de harcèlement psychologique.

Plus spécifiquement, nos questions de recherche sont : Quelle est la relation entre les styles de leadership des directeurs et la manifestation des comportements harcelants auprès des enseignants? Quelle est la relation entre l'approche des directeurs concernant la gestion de conflits et la présence de comportements harcelants? Quelle est la relation entre le niveau de stress des directeurs et le nombre de comportements harcelants? Est-ce que le stress des

directeurs se transpose chez les enseignants et influence ainsi le nombre de comportements harcelants?

Le schéma ci-dessous représente la mise en relation des concepts centraux qui sont abordés dans cette étude ainsi que les hypothèses qui sont formulées.

Modèle à l'étude : relation entre le style de gestion des directeurs et le nombre de comportements harcelants présents chez les enseignants et enseignantes.



Hypothèses/objectifs

Cette recherche comporte deux objectifs. Un premier objectif est de mener une recherche empirique sur le phénomène de harcèlement psychologique et sur l'incidence de certains facteurs organisationnels qui ont été peu explorés. Ensuite, afin de mieux comprendre l'influence du rôle du supérieur, un second objectif de recherche est de vérifier les liens entre le leadership, le stress et le style de gestion des conflits des directeurs et la perception de comportements harcelants par les enseignants et enseignantes. L'hypothèse générale suppose une relation entre ces différentes dimensions du style de gestion des directeurs et la manifestation d'agissements hostiles. Plus précisément, les hypothèses sont :

Hypothèse 1 : Il existe une relation entre le leadership du directeur d'école et le nombre de comportements de harcèlement perçus par des enseignants.

Le leadership transformationnel est davantage associé à la communication, et inspirerait des émotions positives auprès des employés (Bono, Foldes, Vinson & Muros, 2007). Ainsi, un directeur présent et réceptif aux problèmes que vivent les enseignants permettrait de maintenir un climat sain, moins stressant et un soutien social plus élevé. Ce sont des éléments clés pour confronter les tensions et les conflits organisationnels qui seraient provoqués par une passivité et une déshumanisation de l'entreprise (Grebot, 2010). Les recherches sont moins concluantes concernant le leadership transactionnel (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010).

Hypothèse 2 : Il existe une relation entre le mode privilégié de gestion de conflit du directeur d'école et le nombre de comportements harcelants perçus par les enseignants.

Un conflit laissé à lui-même ou mal géré peut dégénérer en harcèlement psychologique. Que ce soit par un manque de connaissances, de formation, ou une absence du désir de s'impliquer auprès des employés, une mauvaise gestion de conflits peut provoquer de la frustration chez les employés et entraîner des comportements hostiles (Rochon, 2003). Il y aurait donc une relation entre les stratégies de gestion des conflits et les comportements harcelants puisqu'une intervention appropriée du supérieur peut permettre la résolution des conflits et le maintien de relations respectueuses et harmonieuses au sein de l'entreprise.

Hypothèse 3 : Plus l'environnement de travail génère du stress, plus le nombre de comportements harcelants perçus est élevé chez les enseignants.

***Hypothèse 3a :** Plus le niveau de stress du directeur est élevé, plus le niveau de stress est élevé chez les enseignants.*

***Hypothèse 3b :** Plus le niveau de stress des enseignants est élevé, plus le nombre de comportements harcelants perçus par ceux-ci est élevé.*

Un climat de travail où les individus sont stressés est un terreau fertile pour la naissance de conflits et de harcèlement psychologique (Leymann, 1996; Plante, 2008; Grebot, 2010, Hauge et al., 2011). Dans la recension, il a été soulevé que, par effet de contamination, le stress des supérieurs influencerait le stress des employés (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010). Donc,

outre l'influence directe que peut avoir le stress des directeurs, le stress des enseignants serait un indice intermédiaire qui aurait une incidence sur la perception de comportements harcelants.

Méthodologie

Dans le cadre de la présente étude faite en raison de l'émission d'un certificat d'éthique, la recension de la littérature a permis de formuler nos hypothèses à vérifier. Celles-ci tentent de répondre à la question de recherche relevant du contenu mettant en relation le harcèlement psychologique et des facteurs organisationnels. Dans ce cas, la mesure de la fréquence des comportements harcelants et du style de leadership se fait à un moment donné sans évaluer son évolution dans le temps, c'est-à-dire selon un design transversal de recherche. Ainsi, notre mesure repose sur les comportements de harcèlement perçus et non sur un diagnostic de harcèlement psychologique établi à partir de la définition reconnue dans la législation laquelle nécessiterait de prendre en compte la dimension temporelle. Les données qui seront utilisées proviennent de questionnaires autoadministrés à échelles valides. Enfin, la présente étude a été faite en raison d'une certification d'éthique qui a été émise préalablement.

L'échantillon non probabiliste qui sera étudié dans cette recherche provient de données recueillies auprès des enseignants et des directeurs du primaire et du secondaire d'une Commission scolaire du Québec. Le premier questionnaire a été envoyé aux directeurs et le second questionnaire plus étoffée a été distribué à 1 100 enseignants. Ceux qui ont accepté de participer à la recherche devaient remplir le questionnaire et le retourner par courrier interne dans des enveloppes cachetées. Pour cette étude, un critère d'inclusion important concerne les réponses des directeurs, car afin de pouvoir étudier la relation entre le style de gestion du directeur et la présence de comportements harcelants perçus par les enseignants dans le même établissement, nous devons pouvoir mettre les variables en relation. Au total, 420 enseignants ont répondu au questionnaire, soit un taux de participation de 38 %. Cependant, étant donné la plus grande proximité des relations dans les écoles primaires, les répondants des écoles secondaires et spécialisées ont été exclus. Puis, quatre écoles primaires ont été retirées de l'échantillon, car on n'a conservé que celles dans lesquelles on comptait un minimum de quatre répondants à chacun des instruments de mesure utilisés chez les enseignants. Ainsi, l'échantillon final se compose de 10 directeurs ayant répondu au premier questionnaire, 5 hommes et 5 femmes, dont les réponses

ont été mises en relation avec celles de 115 enseignants qui ont répondu au deuxième questionnaire.

Le questionnaire utilisé pour la recherche initiale portait sur le stress et la qualité de vie chez les enseignants et les directeurs en milieu scolaire. Les enseignants ont dû répondre aux questions réparties dans 19 instruments de mesure, tandis que les questions s'adressant aux directeurs étaient regroupées dans quatre instruments de mesure. Pour les enseignants, les données de deux échelles seront étudiées, l'un de mesure du stress et l'autre sur la perception de comportements harcelants.

Le leadership tel que défini par Bass en 1985 a été repris par Dussault, Valois et Frenette (2007) afin de construire un questionnaire visant à évaluer spécifiquement le leadership des directeurs d'école : l'Échelle de Leadership Transformatif du Directeur d'École (ÉLTDE). Le questionnaire a été développé à partir des cinq facteurs caractérisant les deux types de leadership soit transformationnel et transactionnel. Sans omettre la dimension du laissez-faire et l'absence d'intervention, ces chercheurs ont formulé des énoncés, à l'aide de directeurs, de professeurs et d'élèves, qui représenteraient bien ces facteurs dans le cadre du travail de directeur. Ce questionnaire comporte 46 items. Les items ont été évalués sur une échelle Likert de 1 (Jamais) à 5 (Fréquemment). Les items du leadership laissez-faire ont été supprimés dans le questionnaire distribué aux directeurs, car ce sont des items plus catégoriques et susceptibles d'être influencés par la désirabilité sociale. Le questionnaire final distribué aux directeurs comporte 40 items qui évaluent le leadership transformationnel et transactionnel avec une bonne consistance interne selon les 5 facteurs : le charisme (8 items), la reconnaissance personnelle auprès des enseignants (10 items), la stimulation intellectuelle (7 items), la récompense contingente (8 items) et la gestion par exception (7 items). Ainsi, selon une étude récente, pour chacun des deux dimensions et des cinq facteurs les indices alpha de consistance interne varient de façon satisfaisante entre 0,83 et 0,96 (Thibodeau, Dussault, Frenette, Royer, 2011).

Le leadership laissez-faire est évalué en tenant compte du style de gestion du conflit du directeur, et ce à l'aide de l'échelle développée par Thomas et Kilmann (1977). Cet instrument comprend 30 items imposant un choix. C'est-à-dire que ceux-ci présentent chacun deux énoncés parmi lesquels le candidat doit sélectionner celui qui correspond davantage au comportement qu'il adopterait. Ainsi, les énoncés reflètent les cinq styles de gestion de conflits abordés par Thomas (1992). En opposant des styles différents pour chaque item et en forçant le choix pour le

candidat, le test permet de faire surgir la préférence comportementale face à un conflit. Étant donné la dualité des énoncés, le nombre de points obtenus pour un style de gestion sera plus élevé par rapport aux autres, ce qui désigne la préférence du candidat en ce qui a trait à l'approche généralement adoptée face à un conflit. Cependant, le caractère ipsatif de ces mesures est un obstacle à certaines évaluations psychométriques. Ainsi, les mesures des cinq styles de gestion ne sont pas indépendantes, mais plutôt interreliées. L'indice alpha moyen dans les études antérieures varie de 0,52 à 0,68 dans les recherches recensées par Womack (1988). Cependant, l'alpha de Cronbach ne serait pas un indice de fidélité adéquat pour ce type d'instrument, mais plutôt les résultats issus du test-retest, la valeur de l'instrument résidant surtout dans ses avantages pour ce qui est de contrer les effets de la désirabilité sociale (Thomas & Kilmann, 1977; Thomas, Thomas & Schaubhut, 2008).

Chez les enseignants, l'évaluation concernant les comportements de harcèlement psychologique est faite à partir de l'échelle validée de Tepper (2000). Cet instrument est constitué de 15 items décrivant des comportements hostiles verbaux et non-verbaux, excluant l'agression physique, et a été initialement élaboré pour mesurer l'attitude négative d'un supérieur et ses effets dommageables. Pour créer son questionnaire, Tepper (2000) s'est inspiré de plusieurs données existantes de comportements harcelants provenant de relations différentes (ex : supervision excessive et nocive au travail, violence conjugale, etc.). Les propriétés psychométriques sont excellentes ayant obtenu un alpha de 0,91 dans l'étude francophone auprès de gestionnaires de Gosselin, Lemyre, Corneil, Barette & Beauregard (2007). Ainsi, les enseignants devaient évaluer la fréquence des agissements hostiles sur une échelle de Likert allant de 1 (Jamais) jusqu'à 5 (Fréquemment). Malgré l'objectivité de la forme du questionnaire, il faut prendre en compte que l'évaluation de la présence et de la fréquence de ces comportements est subjective, car elle peut varier selon la perception de chaque enseignant.

Le niveau de stress dans le cadre de la vie professionnelle a été mesuré auprès des directeurs et des enseignants au moyen de l'échelle de stress perçu (PSS -14) développée par Cohen, Kamarch et Mermelstein (1983). C'est la version française de cet instrument de Paulhan & Bourgeois (1995) qui a été distribuée aux candidats. Ses très bonnes propriétés psychométriques ont été particulièrement soulignées dans l'étude approfondie de Cohen et Williamson (1988). De plus, récemment, une étude francophone confirme l'excellent indice de fidélité de 0,87 obtenu pour le PSS -14 (Richard & Gosselin, 2010). Les 14 items de l'instrument

permettent d'explorer le niveau de stress attribué par chaque individu à diverses situations pouvant être rencontrées au quotidien au cours du dernier mois. Chaque item est évalué sur une échelle Likert de 1 (Jamais) à 5 (Très souvent).

Résultats

Avant toute chose, on aborde les données descriptives afin d'avoir un portrait global des indicateurs et des propriétés psychométriques des instruments de mesure utilisés dans le cadre de cette recherche. Par la suite, pour qu'il soit possible de se prononcer sur les relations entre les variables, on se penche sur les résultats obtenus suite à l'analyse corrélacionnelle effectuée. Enfin, on présente les différences significatives obtenues à la comparaison des moyennes à l'aide du test-t.

Analyses descriptives des variables

Dans cette étude, un score global est retenu pour l'évaluation du stress et des comportements harcelants perçus par les enseignants. Afin de mieux déterminer l'effet sur les comportements harcelants, en ce qui concerne l'évaluation du style de leadership et de la gestion des conflits des directeurs, une distinction entre les différents facteurs des instruments de mesure est faite. Ainsi, le ÉLTDE permettait d'évaluer les sujets au niveau du style de leadership transformationnel et transactionnel, mais aussi selon chacun de leurs facteurs respectifs. Ensuite, l'échelle de Thomas et Kilmann (1977) distingue les cinq styles de gestion de conflits. Le tableau 1 présente les caractéristiques descriptives des variables à l'étude.

Avant de soumettre ces variables à l'analyse statistique, les alphas de certains facteurs de l'instrument de ÉLTDE ont été ajustés en retirant certains items afin d'obtenir un indicateur alpha statistiquement acceptable. Or, pour la dimension du charisme, le retrait de l'item 4 a permis d'élever l'alpha de 0,645 à 0,766. Pour la dimension de stimulation intellectuelle, le retrait des items 1 et 14 a fait en sorte d'obtenir un alpha de 0,743. Puis, la suppression de l'item 1.40 de la dimension de la récompense contingente permet l'atteinte d'un alpha de 0,771. Or, un total de 36 items est retenu pour l'instrument mesurant les styles de leadership avec un alpha de 0,897. Dans l'ensemble des instruments, les indicateurs alpha varient entre 0,743 et 0,919 et peuvent être consultés dans le tableau 2 de la prochaine section. Il est important de souligner que chacune des variables à l'étude se distribue de façon normale selon les normes soutenues dans la

littérature (De Laurentis, Maino & Molteni, 2010). La nécessité de ces ajustements est probablement occasionnée par le nombre restreint de répondants ($n = 10$).

Tableau 1 : Résultats descriptifs des variables à l'étude

Variable	Min.	Max.	Moyenne	Écart-type
Comportements harcelants	1,16	1,66	1,368	0,168
Stress - Enseignants	2,08	2,71	2,471	0,204
Stress - Directeurs	2,14	3,21	2,621	0,410
Leadership transformationnel	3,77	4,68	4,191	0,318
Leadership transactionnel	3,07	4,57	3,850	0,424
Charisme	3,71	5,00	4,414	0,384
Stimulation intellectuelle	3,40	4,80	4,160	0,363
Reconnaissance personnelle	3,50	4,70	4,050	0,422
Récompense contingente	3,29	4,86	4,014	0,469
Gestion par exception	2,86	4,43	3,686	0,529
Évitement	4,00	9,00	6,400	2,011
Accommodement	2,00	6,00	4,400	1,174
Compromis	5,00	11,00	8,800	1,874
Collaboration	4,00	8,00	6,100	1,287
Compétition	1,00	8,00	4,300	2,111

Analyses corrélationnelles

Afin de procéder à l'étude de la relation entre les variables, des analyses corrélationnelles sont effectuées avec les résultats de chacun des instruments et des différents facteurs. Les résultats sont compilés dans le tableau 2.

Le leadership et les comportements harcelants perçus. Des corrélations significatives sont dénotées qui vont dans le sens des hypothèses émises. Ainsi, une corrélation négative est observée entre les comportements harcelants et la stimulation intellectuelle ($r = -.69$, $p < .05$) et la reconnaissance personnelle ($r = -.74$, $p < .05$), sans toutefois qu'une corrélation significative se répète avec le troisième facteur du leadership transformationnel, le charisme. Globalement, une corrélation significative négative est constatée entre les comportements harcelants perçus et

l'usage d'un style de leadership transformationnel ($r = -.78, p < .01$). Cependant, dans le cas du leadership transactionnel et de ses deux facteurs, aucune corrélation significative n'est observée.

Gestion de conflits et les comportements harcelants perçus. Contre toute attente, les corrélations entre les cinq types de gestion de conflits et les comportements harcelants se sont avérées non significatives.

Tableau 2 : Matrice de corrélations des variables à l'étude

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Comport. harcelants	[0,919]	0,385	0,579 [†]	0,784**	-0,086	-0,420	-0,690*	-0,736*	-0,029	-0,112	-0,216	0,161	0,137	0,291	0,172
2. Stress - Enseign.		[0,869]	-0,052	-0,118	-0,035	-0,086	-0,105	-0,095	-0,202	0,123	0,288	0,322	-0,423	0,184	-0,190
3. Stress - Directeurs			[0,791]	-0,756*	-0,011	-0,106	-0,679*	-0,704*	-0,110	0,080	-0,798**	-0,013	0,469	-0,101	0,412
4. Leadership transform.				[0,869]	0,444	0,604 [†]	0,843**	0,913**	0,492	0,276	0,349	-0,295	-0,411	0,281	0,026
5. Leadership transact.					[0,860]	0,376	0,091	0,459	0,828**	0,868**	-0,331	-0,313	0,078	-0,100	0,482
6. Charisme						[0,766]	0,246	0,260	0,317	0,322	0,091	-0,374	-0,137	0,132	0,163
7. Stimul. Intel.							[0,743]	0,812**	0,284	-0,106	0,420	-0,376	-0,438	0,248	0,046
8. Reconn. personnelle								[0,827]	0,493	0,298	0,340	-0,090	-0,407	0,276	-0,081
9. Récomp. contingente									[0,771]	0,440	-0,209	-0,329	-0,159	-0,029	0,541
10. Gestion par exception										[0,876]	-0,346	-0,209	0,266	-0,135	0,293
11. Évitement											-	0,207	-0,655*	0,026	-0,503
12. Accommod.												-	-0,313	0,486	0,771**
13. Compromis													-	-0,498	0,213
14. Collab.														-	-0,462
15. Compétition															-

** La corrélation est significative au niveau $p \leq 0,01$ (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau $p \leq 0,05$ (bilatéral).

[α] Les coefficients entre crochets représentent la valeur α de l'échelle

Le stress et les comportements harcelants perçus. À nouveau, on dénote une absence de corrélation significative non seulement entre le stress des directeurs et celui des enseignants, mais aussi entre le stress des enseignants et les comportements harcelants. Cependant, on remarque une tendance corrélationnelle entre le stress des directeurs et le nombre de comportements harcelants rapportés par les enseignants ($r = .58, p < .10$). Aussi, il y a corrélation significative négative entre le stress des directeurs et le leadership transformationnel ($r = -.76, p <$

.05). Plus précisément, on retrouve aussi des corrélations négatives significatives avec deux de ses facteurs : la stimulation intellectuelle ($r = -.68, p < .05$) et la reconnaissance personnelle ($r = -.70, p < .05$). De plus, on peut observer une forte corrélation négative significative entre le stress des directeurs et le style de gestion de conflit de l'évitement ($r = -.80, p < .01$).

Comparaisons de moyenne Test-T

Le faible échantillon à l'étude fait en sorte que l'on ne détient pas une forte puissance statistique. Dès lors, il peut être intéressant de conduire des analyses supplémentaires afin de possiblement confirmer et de renforcer les résultats issus de l'analyse corrélationnelle. Ainsi, à partir des réponses des candidats au niveau de l'échelle sur les comportements harcelants, l'échantillon a été scindé en deux groupes sur la médiane. Le premier groupe est composé de cinq écoles dont le nombre moyen de comportements harcelants dénotés est inférieur à la médiane qui est de 1,33. Puis, le second groupe est composé des cinq autres écoles avec une moyenne de comportements harcelants supérieure à cette médiane. Afin de comparer les deux groupes formés, des analyses de comparaison de moyenne à l'aide du test-t ont été réalisées.

Or, les résultats indiquent que les deux groupes se différencient par rapport à certaines variables. Ainsi, ils se distinguent de façon significative au niveau du leadership transformationnel ($t = 5.06, p < .01$) et de deux de ses facteurs, la stimulation intellectuelle ($t = 2.75, p < .05$) et la reconnaissance personnelle ($t = 3.46, p < .01$). Pour le troisième facteur du charisme, on peut tout de même reconnaître une certaine tendance ($t = 2.06, p < .10$). En ce sens, dans les écoles où on observe moins de comportements harcelants, les directeurs adoptent davantage de comportements faisant preuve de leadership transformationnel. Outre le leadership, tout comme il a été démontré par l'analyse corrélationnelle, on peut observer une différence entre les deux groupes pour le niveau de stress des directeurs. La moyenne du stress du directeur est significativement plus élevée pour le groupe qui a rapporté un plus grand nombre de comportements harcelants ($t = -2.91, p < .05$). Puis, à nouveau, les styles de gestion de conflits des directeurs ne semblent pas avoir un impact au niveau des comportements harcelants quoique l'on puisse dénoter une faible tendance à la baisse en présence du style de la collaboration ($t = 1.98, p < .10$).

Tableau 3 : Comparaison des moyennes des groupes

Variables	Groupe 1 Faible nombre de CH (N = 5)		Groupe 2 Fort nombre de CH (N = 5)		df	t	p	d de Cohen
	M	ÉT	M	ÉT				
Charisme	4,63	0,33	4,20	0,33	8	2,06	0,073	1,30
Stimulation intellectuelle	4,4	0,24	3,92	0,30	8	2,75	0,025	1,77
Reconnaissance personnelle	4,36	0,35	3,74	0,19	8	3,46	0,009	2,20
Récompense contingente	4,09	0,64	3,94	0,28	8	0,46	0,658	0,30
Gestion par exception	3,77	0,72	3,60	0,31	5,44	0,49	0,643	0,30
Leadership transformationnel	4,45	0,20	3,92	0,12	8	5,06	0,001	3,21
Leadership transactionnel	3,93	0,56	3,77	0,28	8	0,56	0,589	0,36
Stress – Enseignants	2,46	0,23	2,48	0,20	8	-0,17	0,871	0,09
Stress – Directeurs	2,34	0,233	2,90	0,36	8	-2,91	0,020	1,85
Évitement	7,00	2,00	5,80	2,05	8	0,94	0,376	0,59
Accommodement	4,40	0,89	4,40	1,52	8	0	1	0
Compromis	8,20	2,38	9,40	1,14	8	-1,01	0,340	0,64
Collaboration	6,80	1,10	5,40	1,14	8	1,98	0,083	1,25
Compétition	3,60	1,82	5,00	2,34	8	-1,06	0,322	0,67

Étant donné le petit échantillon à l'étude, la puissance statistique est plus difficile à obtenir, tandis que le d de Cohen qui ne tient pas compte du nombre de répondants permet de mesurer la taille des effets. Or, pour le leadership transformationnel et ses trois dimensions, la taille de l'effet est très élevée. À ce niveau, la différence entre les deux groupes s'avère très importante ce qui n'est pas le cas pour le leadership transactionnel et ses deux facteurs. En ce qui a trait au stress, la taille de l'effet est quasi inexistante pour le stress des enseignants, mais très importante pour le stress des directeurs. Enfin, pour les styles de gestion, la différence entre les deux groupes est importante en présence du style de gestion de conflits par la collaboration. Aussi, la taille de l'effet est modérée pour le style de gestion des conflits de la compétition, du compromis et de l'évitement, tandis qu'elle est nulle en présence du style de l'accommodement.

Discussion

La présente étude visait à fournir des éléments de preuve quant à l'apport de l'environnement sur la présence de comportements harcelants en milieu de travail plutôt que les

explications traditionnelles des caractéristiques individuelles. Les dimensions organisationnelles étudiées tentent d'élucider les hypothèses privilégiant les théories socio-organisationnelles dans la compréhension de la présence de comportements harcelants au travail. Ainsi, le leadership d'un supérieur est souvent une des variables retenues pour expliquer la présence de harcèlement (Hauge, Skogstad & Einarsen, 2007). Selon la première hypothèse, les résultats en lien avec le leadership ne permettent pas d'expliquer l'apparition des comportements harcelants. Cependant, ils démontrent que le leadership transformationnel et ses dimensions de la reconnaissance personnelle et de la stimulation intellectuelle sont négativement et significativement associés à la présence de comportements harcelants en milieu de travail. Or, malgré la tendance soulevée dans les tests-t pour le charisme, c'est surtout la reconnaissance personnelle et la stimulation intellectuelle qui se sont avérées avoir des liens négatifs significatifs avec les comportements harcelants. Ainsi, ces derniers s'avèrent moins fréquents lorsque le leader exprime une considération pour les besoins et les émotions de chaque individu et est sensible aux différences qui peuvent exister entre eux. Des habiletés et une intervention possible à l'isolement potentiel de l'individu favoriseraient la survenue du harcèlement psychologique (Leymann, 1996; Desjours, 2001). De plus, ces aptitudes de leadership permettent de mettre en place un environnement de travail stimulant qui permet à chacun de se développer par l'entremise d'un leader attentif (Bass, 1990). En ce sens, le leadership transformationnel procure un effet de protection dans le cadre duquel on observe moins de comportements harcelants, associé à moins de stress chez les directeurs comme les résultats le démontrent. Le leader transformationnel insisterait davantage sur la mise en place de relations saines et d'un contexte de travail sécuritaire (Nielsen, 2013). En ce qui concerne le leadership transactionnel, les résultats ne sont pas significatifs et laissent planer le doute comme soutenu par la littérature (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010). En effet, les résultats ne permettent pas d'affirmer une incidence quelconque sur les comportements harcelants. Or, le leadership transactionnel ne fait pas en sorte de diminuer le nombre de comportements harcelants, mais il ne les augmente pas non plus. Ces résultats concordent avec une étude similaire menée par Cemaloglu (2011) auprès d'enseignants d'une école primaire. Un leadership transformationnel, qui fait appel à des comportements et des habiletés telles que la résolution de problème, la motivation des employés et la bonne communication, observé par les enseignants chez leurs directeurs, diminuait le harcèlement psychologique au travail. Dans le même sens que la présente étude, le leadership transactionnel

plus autoritaire et contrôlant, la relation de travail étant davantage contractuelle. n'avait pas d'incidence sur l'avènement de harcèlement psychologique.

La seconde hypothèse stipulait l'existence d'une relation entre le style de gestion des conflits des directeurs et les comportements harcelants perçus par les enseignants. La dégénérescence des conflits étant une source cruciale du harcèlement psychologique, la façon dont ils sont gérés par les supérieurs est importante (Grebot, 2010). Par exemple, le désengagement face aux employés, le style de gestion de conflits de l'évitement, auquel on attribue plusieurs caractéristiques d'une gestion laissez-faire, pourrait provoquer davantage de harcèlement psychologique, étant donné la frustration et le stress généré chez les employés, et laisser libre cours à l'escalade potentielle des conflits (Einersen, 1999; Nielsen, 2013). Néanmoins, les résultats ne démontrent pas de relations entre les styles de gestion de conflits des directeurs et la présence de comportements harcelants. Il semble y avoir une certaine tendance favorisant une baisse de comportements harcelants pour le style de la collaboration lors de la résolution de conflit, sans toutefois que les données obtenues soient très probantes. Cependant, on peut se questionner sur la classification possible des styles de gestion des directeurs afin d'étudier la fréquence de comportements harcelants. Plus précisément, la forme du questionnaire utilisé force un choix entre deux styles de gestion qui fait en sorte qu'il y a une certaine répartition entre les cinq types de gestion possible d'un conflit. Ainsi, un style dominant de gestion de conflit pour chacun des directeurs a été difficile à mettre en relief parce que les réponses se partageaient souvent entre deux styles. L'étude de Baillien, Notelaers, De Witte et Matthiesen (2011) apporte un autre élément qui pourrait expliquer une partie de l'absence de relation. Selon l'étude, la fréquence des conflits dans l'environnement de travail était ce qui faisait en sorte que le style de gestion de conflits pouvait avoir une incidence sur le harcèlement au travail. Par exemple, l'évitement encourageait le harcèlement psychologique seulement lorsqu'il était employé afin de confronter les conflits rencontrés au quotidien. Une explication possible de l'obtention de résultats qui ne sont pas concluants est que l'absence de relation soit due au fait qu'un conflit peut être résolu de multiples façons. Il n'y a pas un style de gestion exclusif permettant de mettre fin à une situation conflictuelle. Ce qui est important, c'est qu'un conflit soit résolu afin d'éviter la dégénérescence en harcèlement psychologique. De plus, la résolution du conflit peut aussi se faire à prime bord au niveau des enseignants, sans qu'il y ait toujours une intervention nécessaire du supérieur. Or, ce serait plutôt le maintien d'un

environnement, d'un climat de travail sain et dénué de conflits majeurs qui semble la variable importante. Il en demeure que c'est la responsabilité des directeurs d'assurer un climat de travail adéquat et d'agir en présence de conflit potentiellement nuisible (Pronovost, 2006).

Le stress ressenti par les directeurs et les enseignants au travail compose la troisième hypothèse étudiée qui s'avère cependant non soutenue. Contrairement à la littérature, les résultats de cette étude sont ambigus quant à la relation entre le niveau de stress et la présence de comportements harcelants. En ce qui concerne le stress des enseignants, aucune relation ne s'est avérée significative. Le stress est déployé dans la littérature comme une grande source de conflits et de harcèlement psychologique. Une possibilité est que l'instrument utilisé, dans ce cas, soit général. On relève plusieurs corrélations positives avec le harcèlement psychologique lorsque les auteurs tentent de préciser les sources de stress tels que le stress lié au travail, au rôle dans l'organisation (Mathiesen & Einarsen, 2007; Masson-Marret & Steiner, 2004; Hauge et al., 2011). Seulement, une certaine tendance corrélationnelle a été remarquée, mais significative au niveau du test-t, entre le stress des directeurs et les comportements harcelants. Cette relation est à maintes reprises soutenue dans la littérature. Ainsi, dans l'étude de Mathisen, Einarsen et Mykletun (2010), le stress des superviseurs s'avère un prédicteur important du harcèlement au travail auprès des employés. Dans l'étude présente, l'explication résiderait-elle dans la présence d'un échantillon limité ou est-ce que le stress des directeurs pourrait se traduire sous une autre forme? Son effet est-il plutôt à considérer de façon plus globale? Par exemple, le stress des directeurs teinterait plutôt le climat de travail et les relations de travail. D'ailleurs, les résultats démontrent une forte corrélation entre le stress des directeurs et le leadership transformationnel. Bien qu'on ne puisse pas formuler la direction de la relation de la corrélation négative entre le stress et le style de leadership transformationnel, on observe que plus le niveau de stress d'un directeur est élevé, moins son style de leadership est associé au style transformationnel. Le niveau de stress serait possiblement un élément faisant partie d'un tout, régulant le style de leadership et structurant un climat de travail favorable ou non à la venue de comportements harcelants. Le climat de travail néfaste étant souvent pointé du doigt en ce qui concerne le harcèlement psychologique, il peut être mis en place par la combinaison de divers éléments et générer une gamme d'émotions négatives (Cemaloglu, 2011; Hauge, Skogstad & Einarsen, 2009). Des directeurs moins stressés et appliquant les principes qui sous-tendent le leadership

transformationnel pourraient favoriser la mise en place d'un climat social sain minimisant la survenue du harcèlement psychologique (Cemaloglu, 2011).

L'étude en cours comporte certaines limites qu'on se doit de souligner. Malgré la soutien partiel des hypothèses de recherche, le pouvoir de généralisation externe demeure limité. Par ailleurs, les écoles étudiées relèvent de la même commission scolaire. Or, certaines variables contextuelles telles que les politiques organisationnelles de harcèlement psychologique et l'influence du syndicat en place sont les mêmes. La taille de l'échantillon à l'étude est restreinte surtout au niveau des directeurs et se limite au secteur d'éducation primaire. En effet, les résultats obtenus ne seront pas nécessairement applicables à d'autres environnements professionnels. Aussi, dans le milieu de l'éducation, on ne retrouve pas plusieurs paliers hiérarchiques entre le directeur de l'école et les enseignants. La proximité hiérarchique est un avantage dans cette situation pour évaluer l'impact du style de gestion du supérieur, une situation que l'on n'observe pas nécessairement dans toutes les organisations. Malgré l'avantage d'avoir pu questionner les directeurs et les professeurs, une autre limite de la recherche concerne le fait que l'évaluation du style de leadership et de gestion des conflits a été faite selon l'auto-perception des directeurs. Il aurait été intéressant d'interroger les enseignants sur leur perception de ces deux styles de leur directeur afin de voir la congruence des profils et éviter la possibilité d'un biais de désirabilité sociale. De plus, l'échelle de Tepper (2000) pour mesurer les comportements harcelants est relativement réduite si on la compare à l'Inventaire de Leymann (1996) qui comporte 46 agissements hostiles. Étant donné la complexité du phénomène du harcèlement, un test plus élaboré aurait une plus grande couverture et une représentation plus juste des comportements nocifs en entreprise. Enfin, on ne connaît pas l'origine des comportements harcelants, les professeurs pouvaient indiquer plus d'un choix de réponse (supérieurs, collègues, élèves, parents) ce qui rend incertain la compréhension de l'origine et de la manifestation de ces comportements.

Conclusion

Le harcèlement psychologique en milieu de travail est source de dommages fulgurants au niveau personnel, social et organisationnel qui ne sont pas strictement imputables aux types de personnalité (Grebot, 2010). Au-delà des caractéristiques personnelles, l'environnement organisationnel et ses composantes ont une incidence potentielle sur la présence du harcèlement

psychologique (Desrumaux-Zagrodnicki, Lemoine & Mahon, 2004). Malgré certaines limites, l'étude permet d'explorer les variables et de les mettre en relation auprès de deux groupes différents : les leaders et les employés. Bien qu'il ait été impossible d'identifier des milieux scolaires pollués par un style de gestion néfaste, une variable semble toutefois faire la différence et estomper les comportements harcelants. Dans les sillons des avancées de la littérature, l'étude met en exergue l'intervention significative du leadership transformationnel auprès de l'incidence des comportements de harcèlement psychologique dans le secteur de l'éducation au niveau primaire. Les aptitudes des directeurs liées au charisme, à la stimulation intellectuelle et à la reconnaissance personnelle semblent procurer une protection limitant l'incidence de comportements harcelants et favorisant un milieu scolaire plus sain.

Les recherches futures devront être menées non seulement à une plus grande échelle dans le secteur scolaire, mais aussi dans des milieux de travail différents avec des structures de travail diversifiées. Enfin, on ne doit pas cesser d'explorer des variables et des mesures diverses en entreprise, tel que le climat de travail et l'exploration du tissu social, afin d'identifier les sources de comportements harcelants potentielles permettant de recourir à des mesures de prévention primaire et non seulement tertiaire. De plus en plus, les études démontrent que les organisations et les gestionnaires ne peuvent plus se permettre d'être impassibles face à ce phénomène et doivent agir proactivement afin de protéger leur milieu de travail de la présence de comportements harcelants (Pronovost, 2006).

RÉFÉRENCES

- Baillien, E., Notelaers, G., De Witte, H. & Matthiesen, S.B. (2011). The relationship between the work unit's conflict management styles and bullying at work : moderation by conflict frequency. *Economy and Industrial Democracy*, 32(3), 401-419. doi : 10.1177/0143831X10377929.
- Ballard, R. (1992). Short form of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. *Psychological Reports*, 71(3), 1155-1160.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries ? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bentley, T. A., Catley, B., Cooper-Thomas, H., Gardner, D., O'Driscoll, M. P., Dale, A. & Trenberth, L. (2012). Perceptions of workplace bullying in the New Zealand travel industry: Prevalence and management strategies. *Tourism Management*, 33(2), 351-360. doi : 10.1016/j.tourman.2011.04.004
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G. & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions : The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1357-1367. doi : 10.1037/0021-9010.92-5.1357
- Bouville, G. & Campoy, E. (2012). Une approche organisationnelle du harcèlement moral. @GRH, 3(4), 53-78. doi : 10.3917/grh.123.0053.
- Caron, C. (2007) *Regard sur l'action syndicale en prévention du harcèlement psychologique au travail : réalités et paradigmes*, Mémoire de maîtrise, Université Laval, Québec. Repéré à www.theses.ulaval.ca/2008/25752/25752.pdf
- Cemaloglu, N. (2011). Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 495-512. doi : 10.1108/09578231111159511
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385-396.
- Cohen, S. et Williamson, G.M. (1988). Perceived stress in a probability sample in the United States. Dans S. Spacapan et S. Oskamp (dir.), *The Social Psychology of Health* (p. 31-67), Newbury Park : Sage.
- Debout, M. (2001). *Le harcèlement moral au travail*. (Rapport n° 2001-07). France : Conseil économique et social.

- Dejours, C. (2001). Le travail entre banalisation du mal et émancipation. Repéré à <http://clinicamuncii.files.wordpress.com/2010/06/le-travail-entre-banalization-du-mal-et-emanicipation1.pdf>.
- De Laurentis, G., Maino, R. & Molteni, L. (2010). *Developing, validating and using internal ratings : methodologies and case studies*. West Sussex, United Kingdom : John Wiley and Sons.
- Desrumaux-Zagrodnicki, P., Lemoine, C. & Mahon, P. (2004). Harcèlement moral et climats d'entreprise : effets de facteurs humains et organisationnels sur les jugements d'équité. *Psychologie du travail et des organisations*, 10(1), 29-44. doi : 10.1016/j.pto.2003.12.004
- Dionne-Proulx, J. (1995). Le stress au travail et ses conséquences à long terme : le cas des enseignants québécois. *Revue canadienne de l'éducation*, 20(2), 146-155.
- Dussault, M., Valois, P. & Frenette, É. (2007). Validation de l'échelle de Leadership Transformatif du directeur d'école. *Psychologie du travail et des organisations*, 13(2), 37-52.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 16–27. doi : 10.1108/01437729910268588
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401. doi : 10.1016/s1359-1789(98)00043-3
- Faulx, D. & Geuzaine, C. (2000). Le harcèlement moral au travail : État des lieux et pistes de développement. *Médecine de Travail et Ergonomie*, 37 (3), 135-147.
- Genest, C., Leclerc, C. et Maranda, M.-F. (2005). Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail. *Pistes*, 7(3), 1-18.
- Gosselin, E., Lemyre, L., Corneil, W., Barrette, J. & Beaugard, N. (2007). Lien entre les stressseurs organisationnels et l'état de santé : vérification du rôle médiateur du stress psychologique. *Association des sciences administratives du Canada*, 28(5), 112-128.
- Grebot, E. (2010). *Harcèlement moral au travail : pour en finir avec les idées reçues*. Paris : Le Cavalier Bleu.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying : results of a large representative study. *Work & Stress*, 21(3), 202-242. doi : 10.1080/02678370701705810.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2009). Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others? *Work & Stress*, 23, 349–358. doi : 10.1080/02678370903395568

- Hauge, L. J., Einarsen, S., Knardahl, S., Lau, B., Notelaers, G. & Skogstad, A. (2011). Leadership and role stressors as departmental level predictors of workplace bullying. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 305-323. doi : 10.1037/a0025396.
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*. Paris : Syros.
- Ironside, M. & Seifert, R. (2003). Tackling bullying in the workplace : the collective dimension. Dans S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf et C. Cooper (dir.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace : International perspectives in research and practice*. (1^{ère} édition, 383-398), Londres, Grande-Bretagne : Taylor & Francis.
- Kilmann, R. H. & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior : the "mode" instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309-325. doi : 10.1177/00131644770300204
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New-York : Springer Publishing Company.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing. La persécution au travail*. Paris : Éditions du Seuil.
- Lim, K.-L., Jacobs, P., Ohinmaa, A., Schopflocher, D. & Dewa, C. S. A new population-based measure of the economic burden of mental illness in Canada. *Chronic Diseases in Canada*, 28(3), 92-98.
- Loo, R. & Loewen, P. (2004). Confirmatory factor analyses of scores from full and short versions of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(11), 2343-2352.
- Masson-Marret, H. & Steiner, D. D. (2004). Climat de justice et harcèlement moral : perspectives théoriques et outil de diagnostic. *Psychologie du travail et des organisations*, 10(1), 9-28. doi : 10.1016/j.pto.2003.12.002
- Mathiesen, S. B. & Einarsen (2007). Perpetrators and targets of bullying at work : role stress and individual differences. *Violence and Victims*, 22(6), 735-753.
- Mathisen, G., Einarsen, S. & Mykletun, R. (2011). The relationship between supervisor personality, supervisors' perceived stress and workplace Bullying. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 637-651. doi : 10.1007/s10551-010-0674-z
- Nielsen, M.B. (2013). Bullying in work groups : the impact of leadership. *Scandinavian Journal of Psychology*, 54(2), 127-136. doi : 10.1111/sjop.12011
- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L. & Smith, M. (1998). Victims of workplace bullying in Ireland. *The Irish Journal of Psychology*, 19(2-3), 345-357. doi : 10.1080/03033910.1998.10558195

- Paulhan, I., & Bourgeois, M. (1995). *Stress et coping : les stratégies d'ajustement à l'adversité*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Plante, É. (2008). *Analyse des programmes de prévention de la violence de type interne au travail dans les entreprises québécoises syndiquées de grande taille*. Thèse de doctorat, Université de Laval, Québec. Repéré à <http://archimedebibl.ulaval.ca/archimede/fichiers/25114.html>
- Poirier, G. & Rivest, R. (2004). *Les nouvelles formes de protection en cas de harcèlement psychologique au travail : une approche moderne*. Québec : Commissions des normes du travail.
- Pronovost, S. (2006). La prévention du harcèlement psychologique au-delà des politiques organisationnelles. *Gestion*, 31(4), 228-235. doi : 10.3917/riges.314.0228
- Richard, C. & Gosselin, E. (2010). Controverse relative à la relation entre le stress et la performance au travail : recherche d'explications. *Psychologie du travail et des organisations*, 16(1), 5-25.
- Rochon, J. (2003). *Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail et de soutien aux victimes*. Québec, Repéré sur le site du Ministère du travail du Québec : http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/normes_travail/harcelement_psychologique/Stratprevharcelement.pdf
- Romanens, M. (2003). *Maltraitance au travail : les effets pervers du harcèlement*, Paris : Desclée de Brouwer.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139. doi : 10.1080/02678373.2010.495262
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92. doi : 10.1037/1076-8998.12.1.80
- Soares, A. (2002). Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail. *Performances*, 3, mars-avril, 16-26.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Thibodeau, S., Dussault, M., Frenette, É. & Royer, N. (2011). Solitude professionnelle d'enseignants du secondaire : relations avec le leadership du directeur d'école et leurs croyances d'autoefficacité sociale. *Revue canadienne de l'éducation*, 34(4), 177-199.

- Thomas, K. W., Thomas, G. F. & Schaubhut, N. (2008). Conflict styles of men and women at six organization levels. *International Journal of Conflict Management*, 19(2), 148-166. doi : 10.1108/10444060810856085
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265-274. doi : 10.1002/job.4030130307
- Vartia, M. A.-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 and Health*, 27(1), 63-69. doi : 10.5271/sjweh.588
- Viaux, J.-L. (2004). Harcèlement et psychotraumatisme. *Stress et Trauma*, 4(3), 163-171.
- Womack, D. F. (1988). Assessing the Thomas-Kilmann conflict mode survey. *Management Communication Quarterly*. 1(3), 321-349. doi : 10.1177/0893318988001003004.
- Zapf, D., Escartín, J., Einarsen, S., Hoel, H. & Vartia, M. (2011). Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. Dans Einarsen S., Hoel H., Zapf D. & Cooper C. L. (Éd.), *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice* (pp. 75-105). Boca Raton, FL: CRC Press.

ANNEXE I

Directives de publication – Revue canadienne de l'éducation

L'inscription et l'ouverture de session sont obligatoires pour soumettre des articles en ligne et pour vérifier l'état des soumissions courantes.

DIRECTIVES AUX AUTEURS

Canadian Journal of Education (CJE) / Revue canadienne de l'éducation (RCE)

Articles must address a question and present an investigation into an issue; they should be based in a scholarly context (literature review), and contribute to scholarship in education. The CJE does not publish teaching materials or administrative documents. Authors are responsible for receiving ethics approval from their own institutions.

General instructions

- Articles are to be submitted in doc. or rtf. format. Articles should not exceed 7,000 word (including quotations, notes, and references); review essays, 2,000 words; discussions, 1,500 words; book reviews and research notes, 1,000 words.
- An abstract (in both French and English) of 100 words should summarize the purpose of the study, the procedures employed, the results obtained, and the conclusions reached. A list of keywords should also be included after the abstract.
- Tables, figures, and graphic material are accepted only when necessary for the rigour of the argument. For visual aids not easily produced via word processing, pdfs can be submitted.
- Manuscripts must be single-spaced (including quotations, notes, & references) in 12-point type.
- Authors are to submit articles through the Online Journal System (<http://www.cje-rce.ca>).
- On the first page of the article, please an abstract.
- Articles may include audio/video/visual components now that we are online, and authors are encouraged to do include these elements when it pertains to their work.

Ensuring a Blind Peer Review

To ensure the integrity of the blind peer-review for submission to this journal, every effort should be made to prevent the identities of the authors and reviewers from being known to each other. This involves the authors, editors, and reviewers (who upload documents as part of their review) checking to see if the following steps have been taken with regard to the text and the file properties:

- 1 The authors of the document have deleted their names from the text, with "Author" and year used in the references and footnotes, instead of the authors' name, article title, etc.
- 2 With Microsoft Office documents, author identification should also be removed from the properties for the file (see under File in Word), by clicking on the following, beginning with File on the main menu of the Microsoft application: File > Save As > Tools (or Options with a Mac) > Security > Remove personal information from file properties on save > Save.
- 3 With PDFs, the authors' names should also be removed from Document Properties found under File on Adobe Acrobat's main menu.

Style Guide

Please adhere to the most recent edition of the Publication Manual of the American Psychological Association (APA). English spelling follows the most recent edition of the Canadian Oxford Dictionary.

Book Reviews

- Please contact the Book Review Editor before submitting a review.
- Please submit book reviews as a doc. or rtf file.

Articles are peer reviewed, but book reviews and review essays are not.

A Note to those Submitting French Articles

In order to comply with the OJS, we kindly ask that you follow this process when submitting an article in French:

1. Save your title in French (with the résumé)
2. Save your title in English (with the abstract)

Unfortunately, if the article is not saved in both languages, you will not be able to proceed to the next stage of submission.

REVIEWER GUIDELINES

Writing and Readability

Our readership is made up of a diverse population of educators and researchers in Canada and throughout the world. For this reason, manuscripts must be well written, clear, readable, and interesting to a general audience. Unnecessary jargon should be avoided, terms and methods should be clearly explained. The findings and their implications (theoretical and practical) should be presented and discussed in ways that make their meaning and pertinence clear to scholars who are not specialists in that subject.

Abstract Readers should be able to read the abstract and then know what the article is about. The abstract should summarize the purpose of the study, the procedures employed, the results obtained, and the conclusions reached.

Tone of review

Please convey respect for an author's research efforts and include constructive suggestions for improving the research and/or the reporting of it.

Recommendations

Reviewers are asked to make one of the following recommendations and state reasons for proposing such action:

- 1 Accept/accept with minor changes: manuscript meet high standards of scholarship, be written so as to engage the interests of a diverse readership, and require only minor editorial changes.
- 2 Seek major revisions: manuscript is not acceptable in its present form and requires major revisions to meet *CJE* publication standards. Necessary revisions could include reducing length; clarifying terms and methods; responding to alternative explanations, theories, or

arguments; considering other literature; drawing out the implications and importance of the study; and so on. Depending on the nature and extent of the revisions that are needed, the editor may in turn decide to a) accept the manuscript subject to satisfactory revision or b) reject the manuscript and invite the author(s) to revise and resubmit for review.

- 3 **Reject:** manuscript is not suitable for publication in *CJE* either because it is inappropriate for the *CJE* readership, it is too weak to be worth revising, or because it makes little or no contribution to the field of education.

LISTE DE VÉRIFICATION DE LA SOUMISSION

En tant que partie intégrante du processus de soumission, les auteurs doivent s'assurer de la conformité de leur soumission avec tous les éléments suivants, et les soumissions peuvent être retournées aux auteurs qui ne sont conformes pas à ces directives.

- 1 La soumission n'a pas déjà été publiée, et elle n'est pas considérée actuellement par une autre revue (ou une explication a été fournie dans Commentaires au rédacteur).
- 2 Le fichier de la soumission est dans un format de fichier de document OpenOffice, Microsoft Word, RTF, ou WordPerfect.
- 3 Lorsque possible, les URLs des références ont été fournies.
- 4 Le texte est à simple interligne; utilise une police à 12 points; employe l'italique plutôt que le souligné (sauf pour les adresses URL); et place toutes les illustrations, figures, et tableaux aux endroits appropriés dans le texte plutôt qu'à la fin.
- 5 Le texte se conforme aux exigences stylistiques et bibliographiques décrites dans Directives aux auteurs, qui se trouve dans « À propos de la revue ».
- 6 Dans le cas d'une soumission à une rubrique de la revue évaluée par les pairs, les instructions dans Assurer une évaluation à l'aveugle ont été suivies.

DÉCLARATION DE CONFIDENTIALITÉ

Les noms et courriels saisis dans le site de cette revue seront utilisés exclusivement aux fins indiquées par cette revue et ne serviront à aucune autre fin, ni à toute autre partie.