

**COMPORTEMENTS PROSOCIAUX DES TEMOINS DE  
HARCELEMENT MORAL. PERCEPTION,  
CROYANCES ET EXPLICATIONS CAUALES**

PROSOCIAL BEHAVIORS OF MORAL HARASSMENT  
WITNESSES. PERCEPTION, BELIEFS, AND CAUSAL  
EXPLANATIONS

**Catherine HELLEMANS<sup>1</sup>, Jola VORFI<sup>1</sup>, Davide DAL  
CASON<sup>1</sup>, Annalisa CASINI<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Centre de Recherche en Psychologie du Travail et de la  
Consommation, Université libre de Bruxelles (ULB), CP122,  
Av. Fr. Roosevelt 50, 1050 Bruxelles,

[catherine.hellemans@ulb.ac.be](mailto:catherine.hellemans@ulb.ac.be); [ddalcaseo@ulb.ac.be](mailto:ddalcaseo@ulb.ac.be)

<sup>2</sup> Centre de recherche Approches sociales de la santé (CRISS),  
Université libre de Bruxelles (ULB), CP596, route de Lennik  
808, 1070 Bruxelles, [acasini@ulb.ac.be](mailto:acasini@ulb.ac.be)

*Résumé*

Les collègues témoins joueraient un rôle important dans le maintien ou non du harcèlement moral au travail. On utilise le modèle de l'explication causale naïve de l'accident (Kouabenan et al., 2006) comme cadre de référence à l'analyse des antécédents du développement des comportements prosociaux vis-à-vis des victimes de harcèlement moral au travail par les collègues témoins. Les hypothèses portent sur le rôle des croyances et de la perception de la situation (sa gravité) sur les comportements d'aide développés ; les explications causales sont traitées en tant que médiateurs. L'étude réalisée par questionnaire auprès de 194 travailleurs s'est basée sur un récit d'une situation interprétable comme harcèlement moral vertical descendant. Les résultats ont montré que la perception de la situation et l'efficacité personnelle influencent le développement de certains comportements d'aide et que ces relations sont médiatisées notamment par des explications causales externes (rôle de l'encadrement).

*Mots clés* : harcèlement moral, témoin, intervention d'aide, encadrement

*Abstract*

Colleagues-witnesses play an important role in maintaining or not bullying at work. The model of naive causal explanation of the accident (Kouabenan et al., 2006) is used as a framework for the antecedents analysis of prosocial behaviors towards victims of bullying at work from colleagues-witnesses. The hypotheses concern the role of beliefs and situation perception (severity) on help behaviors ; causal explanations are handled as mediators. The study, by questionnaire among 194 workers, was based on a story of a situation interpretable as top down vertical bullying. The results showed that situation perception and self-efficacy influence the development of some help behaviors and that these relationships are in particular mediated by a external causal explanations (role of the management).

*Key-words*: bullying, bystander, help intervention, management

## **1. Problématique**

Les collègues témoins joueraient un rôle important dans le maintien ou non du harcèlement moral au travail (Bilheran, 2009) alors même que différents auteurs ont noté une attitude d'aveuglement, de silence ou d'inaction de leur part (Desrumaux, 2011 ; Grebot, 2007). Cette contribution vise à analyser les comportements prosociaux vis-à-vis des victimes de harcèlement moral au travail développés par les collègues témoins, et leurs antécédents.

## **2. Comportements prosociaux**

### **2.1. Définitions**

Les comportements prosociaux tels que nous les entendons ici peuvent être définis de manière assez globale comme des actions qui peuvent être bénéfiques aux autres (Pryor, Reeder, Monroe et Patel, 2010), et nous ajoutons, dans le cadre bien précis du harcèlement moral au travail. En cela, ils sont à rapprocher des notions de comportements d'intervention ou d'aide, et se différencient ainsi des comportements génériques pro-organisationnels et pro-individuels tels qu'étudiés par exemple par Desrumaux, Léoni, Bernaud et Defrancq (2012).

Bowes-Sperry et O'Leary-Kelly (2005) ont proposé de distinguer les comportements d'intervention (face aux victimes de harcèlement sexuel au travail), en fonction de deux dimensions : leur immédiateté et le niveau d'engagement "public" qu'ils impliquent pour le travailleur. Cette catégorisation introduit des nuances dans la notion de comportements d'aide et permet de comprendre, au moins en partie, le paradoxe constaté par Hellemans et Devos (2011) : des témoins interrogés sur leur comportements face aux victimes de harcèlement moral rapportent pour la majorité avoir soutenu la victime, mais considèrent tout en même temps que leurs collègues sont, eux, peu intervenus.

### **2.2. Facteurs explicatifs**

Des auteurs comme Desrumaux (2011) et Salmivalli (2009) ont proposé diverses explications, individuelles et groupales, à la légitimation du harcèlement : la théorie du

monde juste, l'erreur fondamentale d'attribution, la théorie du bouc émissaire, ou encore les explications causales telles que la peur de représailles de la part de l'agresseur, le souhait de maintenir une certaine réputation au sein du groupe, etc. Sur Bowes-Sperry et al. (2005) de même que Thornberg (2012) se sont centrés tout spécifiquement sur le processus et les facteurs-clés du déclenchement des interventions d'aide. Ils ont mis en avant notamment l'influence de la perception de la situation, le rôle du groupe (cf. influence sociale), l'évaluation morale, mais aussi le sentiment d'efficacité personnelle. Ainsi, des déterminants communs semblent émerger des travaux : la perception de la situation, les croyances, les attributions causales, évaluées au sein d'un contexte social particulier. Ces déterminants correspondent par ailleurs à ceux classiquement mis en avant dans les travaux en psychologie du risque face aux accidents, notamment par Kouabenan (2006, 2009), bien que le harcèlement moral peut être vu comme plus complexe, ne se caractérisant, contrairement à l'accident, ni par une soudaineté, ni par une courte durée.

Nous proposons toutefois de conserver la structure des travaux en psychologie du risque pour élaborer nos hypothèses : le modèle de l'explication naïve porté par Kouabenan se centre en effet sur l'idée que le développement des comportements sécuritaires (dans notre cas les comportements prosociaux) sont fonction des croyances, de la perception des risques (notamment en termes de gravité), de même que des attributions causales effectuées par les travailleurs (explications dites naïves). Nos hypothèses sont dès lors les suivantes :

(1a) les comportements prosociaux sont fonction des croyances ; (1b) les causalités attribuées à la situation sont des variables médiatrices de cette relation.

(2a) les comportements prosociaux sont fonction de la perception (gravité) de la situation de harcèlement ; (2b) les causalités attribuées à la situation sont des variables médiatrices de cette relation.

### **3. Méthode**

### 3.1. Participants

L'étude a été réalisée par questionnaire on-line ; 194 travailleurs ont complété notre outil. Ils sont issus à 41.8% du secteur privé et à 58.2% du secteur public. Leurs caractéristiques sont les suivantes : 43.8% de femmes et 56.2% d'hommes ; 29.4% ont moins de 5 ans d'ancienneté dans leur entreprise, 30.4% ont entre 5 et 15 ans d'ancienneté, et 40.2% ont plus de 15 ans d'ancienneté dans leur entreprise. En termes de niveau hiérarchique, 55.7% se disent membres d'une équipe, 24.2% se disent chef d'une équipe, 9.3% chef de chefs et 10.8% se disent hors ligne hiérarchique.

Différentes questions interrogeaient le rapport au harcèlement ; ainsi, 37.1% des répondants ont considéré avoir déjà été victime de harcèlement, 71.1% connaître une personne dans leur entourage proche qui a été victime de harcèlement et 52.6% avoir déjà été témoin de harcèlement moral au travail.

### 3.2. Outils

Les données ont été récoltées par questionnaire auto-rapporté, de type Likert. Ont été interrogés :

*Les croyances en un monde juste pour les autres* (BJW-O) de Bègue et Muller (2006). Le questionnaire se compose de huit items, à évaluer sur une échelle à six pas, allant de 1 : fortement pas d'accord à 6 : tout à fait d'accord. Un exemple d'item est : "je pense que les gens obtiennent ce à quoi ils ont droit dans la vie". L'échelle présente une très bonne consistance interne :  $\alpha = .85$ .

*Les croyances en termes d'efficacité personnelle* (NGSE) de Chen, Gully et Eden (2001). Le questionnaire se compose de huit items à évaluer sur une échelle à six pas, allant de 1 : fortement pas d'accord à 6 : tout à fait d'accord. Un exemple d'item est : "je suis en mesure d'atteindre la plupart des objectifs que je me fixe". La consistance interne de l'échelle est très bonne :  $\alpha = .89$ .

La perception de la situation, les explications causales et les comportements prosociaux ont été évalués en référence au récit d'une situation pouvant être interprétée comme harcèlement moral vertical descendant (voir récit en annexe).

*La perception de la situation* a été évaluée en termes de gravité : "selon vous, que représente la situation entre M. Smith

et Mme Young décrite dans ce récit ?". Quatre possibilités de réponses étaient proposées, allant de 1 : un conflit léger, à 4 : un harcèlement moral au travail.

*Les explications causales.* Les items ont été rédigés afin de distinguer les explications causales internes des explications causales externes, suivant les indications de Kouabenan, Calatan, Gandit et Caroly (2011). Les explications causales externes liées à l'évolution structurelle du monde du travail, ont été évaluées à partir de trois items : [D'après vous, la situation est due]... "à la mondialisation", "à la crise économique", "aux contraintes et difficultés économiques et concurrentielles dans le secteur" ( $\alpha = .81$ ). Les explications causales internes (en référence à Mme Young) ont été évaluées à partir de trois items : [D'après vous, la situation est due] "aux comportements inadéquats de Mme Young", "aux mauvaises habitudes de Mme Young", "à la personnalité de Mme Young" ( $\alpha = .78$ ). Les explications causales externes liées à l'encadrement ont été évaluées à partir de quatre items : [D'après vous, la situation est due] « au peu d'intérêt porté aux questions de bien-être au travail par l'encadrement", "aux objectifs mal définis par l'encadrement", "à l'absence de valorisation du travail de la part de M. Smith", "à la priorité donnée à la production par l'encadrement" ( $\alpha = .78$ ). Ces items se présentaient sous la forme d'une échelle de Likert à six pas allant de 1 : fortement pas d'accord à 6 : tout à fait d'accord.

*Les comportements prosociaux.* Nous avons élaboré un questionnaire sur base des travaux de Hellemans (2014), eux-mêmes basés sur une analyse de la littérature et une analyse de contenu de *focus groups* composés de praticiens du harcèlement moral au travail. Ainsi, le questionnaire, composé de 21 items, concernait des comportements de type soutien émotionnel et matériel vis-à-vis de Mme Young (ex. : "j'écouterais Mme Young", "je défendrais Mme Young face à M. Smith"), des comportements de type évitement (ex. : "j'ignorerai la situation par peur d'empirer les choses", "j'ignorerai Mme Young par peur d'être mal vu par M. Smith"), des comportements de type relais aux RH ou autres spécialistes des RPS (ex. : "je conseillerai à Mme Young d'aller voir la ligne hiérarchique pour l'informer de la situation", "j'encouragerai Mme Young à

aller voir la personne de confiance ou le conseiller en prévention"). La consigne était la suivante : "Imaginons à présent que vous êtes un collègue de M. Smith et de Mme Young et que vous travaillez dans le même service qu'eux ; vous effectuez le même travail que Mme Young. Vous avez été témoin de la situation particulière qui existe entre eux. Que pensez-vous honnêtement que seront vos comportements?". Les réponses se présentaient sous la forme d'une échelle à quatre pas, allant de 1 : sûrement pas à 4 : oui, sûrement.

## 4. Résultats

### 4.1. Perception de la situation

Suite à la lecture du scénario, les répondants ont évalué la gravité de la situation. Les analyses montrent que les répondants ont des opinions assez différenciées : 30,93% des répondants estiment la situation comme du harcèlement moral, 37,63% l'évaluent comme un conflit important et 26,80% l'évaluent comme un conflit. Etant donné le faible effectif dans la catégorie "conflit léger" (4,64%), elle a été regroupée avec la catégorie "conflit" pour la suite des analyses (dorénavant 31,44% des répondants). Le pattern de résultats met en évidence toute l'ambiguïté du harcèlement moral au travail.

### 4.2. Comportements prosociaux face au harcèlement

Le questionnaire portant sur les comportements prosociaux a été analysé par ACP (analyse en composantes principales). Les quatre premières dimensions extraites (49.17% de variance expliquée) ont été retenues ; elles ont été nommées sur base des items saturés à au moins  $|\lambda| \geq .40$  (voir tabl. 1) : "Ignorer" ( $\alpha = .84$ ), "Relais aux professionnels" ( $\alpha = .79$ ), "Soutien concret" ( $\alpha = .70$ ) et "Soutien affectif" ( $\alpha = .66$  ; avec 2 items,  $\alpha = .70$  – nous retenons cet aménagement).

**Tableau 1. ACP sur les comportements prosociaux**

	1	2	3	4
J'ignorerai la S par peur de perdre mon boulot	,80			
J'ignorerai la S par peur d'empirer les choses	,78			
J'ignorerai la S par peur de subir la même chose de la part de M. Smith	,78			

J'ignorerai Mme Young par peur d'être mal vu par M. Smith	,77			
Je ferai mine d'ignorer ce que j'ai vu, c'est une S qui ne me regarde pas	,67			
Je ne ferai rien, je ne pense pas que la S soit si grave que ça	,55			
J'encouragerai Mme Young à aller voir la personne de confiance ou le CP		,82		
J'informerai Mme Young de l'existence d'un psychologue dans l'organisation pour aller se plaindre		,79		
Je conseillerai à Mme Young d'aller voir la ligne hiérarchique pour l'informer de la S		,78		
J'encouragerai Mme Young à se plaindre		,51*	,51*	
Je consulterai le CP afin de le prévenir de la S		,48		
J'aiderai Mme Young à réunir des preuves contre M. Smith			,72	
Je parlerai de ce que j'ai vu ou entendu avec mes collègues afin de créer une coalition contre M. Smith			,66	
Je défendrais Mme Young face à M. Smith			,66	
Je couvrirais l'absence de Mme Young si elle veut voir le CP sans qu'on le sache			,58	
Je ferais en sorte de ne plus laisser seule Mme Young avec M. Smith			,47	
Je réconforterai Mme Young				,82
J'écouterai Mme Young				,75
J'aiderais Mme Young dans son travail				,62

Note : S = situation ; CP = conseiller en prévention ; \* l'item correspondant a été pris en compte uniquement pour le calcul de la dimension 2.

### 4.3. Analyse des hypothèses

Les statistiques descriptives des différents variables de l'étude sont présentées dans le tableau 2.

**Tableau 2. Moyenne et écart-type des variables**

Variables	Échelle	M	ET
1. Perception (gravité)	2-4	2,99	,79
2. Croyance en un monde juste pour les autres	1-6	3,18	,78
3. Efficacité personnelle	1-6	4,55	,68
4. Causalité externe structurelle	1-6	2,63	1,08
5. Causalité interne (Mme Young)	1-6	2,84	,89
6. Causalité externe encadrement	1-6	4,02	,95
7. Ignorer	1-4	1,79	,61
8. Relais aux professionnels	1-4	3,06	,76
9. Soutien concret	1-4	2,39	,69
10. Soutien affectif	1-4	3,31	,65

### Influence de la perception de la situation et des croyances sur les comportements prosociaux (H1a et H2a)

Après avoir centré nos variables, nous avons réalisé des régressions simples, afin de tester le rôle de la perception de la situation, des croyances en un monde juste pour les autres et de l'efficacité personnelle (VI) sur le développement des quatre comportements prosociaux (VD). Les résultats montrent que la perception (gravité) de la situation influence de manière conséquente les comportements prosociaux de relais aux professionnels et de soutien concret ; que les croyances en un monde juste pour les autres influencent le soutien concret et le soutien affectif, et que les croyances en termes d'efficacité personnelle influencent uniquement le soutien concret (voir tabl. 3).

**Tableau 3. Régressions simples des VI sur les comportements prosociaux**

Variables indépendantes (VI)	Variables dépendantes (VD) : les comportements prosociaux			
	Ignorer	Relais prof.	Soutien concret	Soutien affectif
	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>
Perception (gravité)	-.14	.27***	.35***	.13
Croyance monde juste pour les autres	.08	-.08	-.17*	-.15*
Croyance efficacité personnelle	-.14	-.05	-.16*	.03

Note : \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .000$

**Médiation des causalités (VM) sur le lien entre la perception de la situation, les croyances, et les comportements prosociaux (H1b et H2b)**

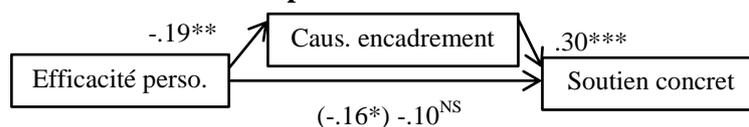
En suivant les trois premières étapes de la procédure préconisée par Baron et Kenny (1986), cinq médiations ont pu être testées (voir fig. 1 à 5). Les chiffres sont les *B* et leur niveau de signification (\*  $p < .05$  ; \*\*  $p < .01$  ; \*\*\*  $p < .000$ ). Le *B* de la régression simple de la VI sur la VD est présenté entre parenthèse, juste avant le *B* de la régression multiple de la VI et la VM sur la VD.

Les résultats révèlent une médiation complète de la causalité encadrement dans la relation entre l'efficacité personnelle et le soutien concret (voir fig. 1) : ce n'est pas en tant que tel le fait d'avoir un plus faible de sentiment d'efficacité personnelle qui influe sur l'intention de soutenir

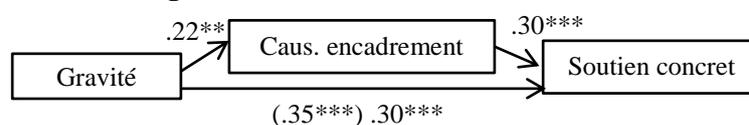
concrètement la victime, mais bien le fait de considérer que l'encadrement est la cause de la situation.

Cette causalité encadrement ne médiatise par contre que de manière partielle la relation entre la perception de la situation (gravité) et l'intention de soutenir concrètement la victime (voir fig. 2) : test de Sobel = 2.53,  $p < .01$ . Ainsi, la gravité de la situation perçue reste un déterminant important du développement du soutien concret : plus la situation est vue comme grave, plus de soutien concret serait apporté à la victime.

**Figure 1. Médiation de la causalité encadrement sur la relation entre efficacité personnelle et soutien concret**

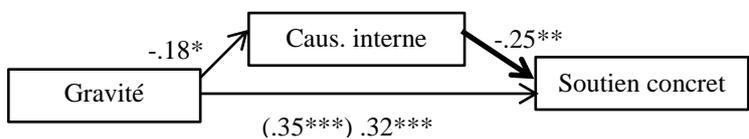


**Figure 2. Médiation de la causalité encadrement sur la relation entre gravité et soutien concret**



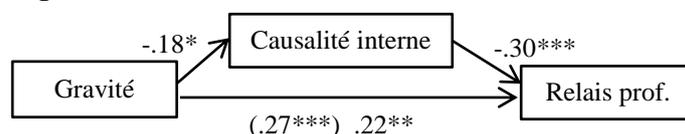
La médiation partielle de la causalité interne sur la relation entre la gravité de la situation et l'intention de soutenir concrètement la victime (test de Sobel = 2.03,  $p < .05$ ) appuie encore le rôle de la gravité perçue (voir fig. 3).

**Figure 3. Médiation de la causalité interne sur la relation entre gravité et soutien concret**

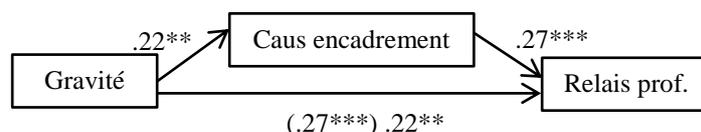


Le même type de pattern de résultats est présent pour les deux dernières analyses : une médiation partielle de la causalité encadrement (test de Sobel = 2.57,  $p < .01$ , voir fig. 4) et de la causalité interne (test de Sobel = 2.16,  $p < .05$ , voir fig. 5) entre la gravité de la situation et, ici, l'intention de conseiller à la victime de faire appel professionnels : encore une fois, la gravité perçue de la situation reste un déterminant important de l'intention de développer le comportement prosocial.

**Figure 4. Médiation de la causalité interne sur la relation entre gravité et relais**



**Figure 5. Médiation de la causalité encadrement sur la relation entre gravité et relais**



On relèvera encore, dans toute cette série de résultats, le sens de la relation entre les causalités et les comportements prosociaux : l'intention de développer des comportements prosociaux vis-à-vis de la victime est plus importante lorsque la situation est estimée comme due à l'encadrement, et moins important lorsque la situation est estimée comme due à la victime.

## 5. Discussion

Outre notre échelle des comportements prosociaux des témoins face au harcèlement moral, un des résultats centraux de notre recherche concerne la perception de la situation : plus les répondants voient la situation comme grave, plus ils mentionnent avoir l'intention d'intervenir. Notre design

proposait à tous la même situation ; autrement dit, une question cruciale pour favoriser l'intervention concerne la reconnaissance de la situation en tant que situation grave de harcèlement. Ceci est d'ailleurs le point d'entrée de modèles tels que celui de Bowes-Sperry et al. (2006).

Un second ensemble de résultats concerne l'influence de l'explication causale sur l'intervention : si les résultats sont peu surprenants (Shaver, 1970), ils ont encore été très peu étudiés face au harcèlement moral. Il faut noter qu'en ce qui concerne le lien entre la causalité encadrement et l'intervention, on peut penser que dans la réalité, l'intention d'intervention ne s'actualisera pas nécessairement en intervention effective. On est ici évidemment confronté à un problème de désirabilité sociale dans la recherche, et l'on peut questionner la validité écologique de l'étude (cf. scénario), bien que les répondants soient tout de même des travailleurs. Un défi à relever dans les prochaines études sera la mise en place de méthodologies à plus importante validité écologique et/ou à mesure implicite – ce que nous sommes en train d'élaborer (Dal Cason, Hellemans, Casini, 2014).

Malgré les limites, l'intérêt de l'étude est d'étendre la compréhension du phénomène de harcèlement à l'entourage socioprofessionnel et aux comportements prosociaux d'aide. Les résultats appuient toute l'importance à accorder aux sensibilisations pour la prise de conscience et la reconnaissance du phénomène par les collègues.

## 6. Références

- Bègue, L., & Muller, D. (2006). Belief in a just world as moderator of hostile attributional bias. *British journal of social psychology, 45*(1), 117-126.
- Bilheran, A. (2013). *Le harcèlement moral*. Paris : Armand Colin.
- Bowes-Sperry, L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2005). To act or not to act: The dilemma faced by sexual harassment observers. *Academy of Management Review, 30*(2), 288-306.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods, 4*(1), 62-83.
- Dal Cason, D., Hellemans, C., & Casini, A. (2014). How could we measure perception of moral harassment in an implicit way? Paper presented at annual the BAPS meeting, May 27<sup>th</sup> 2014, Leuven (Belgium).

- Desrumaux, P. (2011). Le harcèlement moral au travail. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Desrumaux, P., Léoni, V., Bernaud, J-L. & Defrancq, C. (2012). Les comportements pro-et antisociaux au travail: une recherche exploratoire testant deux échelles de mesure et leurs liens avec des inducteurs organisationnels et individuels. *Le travail humain*, 75(1), 55-87.
- Grebot, E. (2007). Harcèlement au travail. Identifier, prévenir, désamorcer. Paris : Editions d'Organisation.
- Hellemans, C. & Devos, A. (2011). Les témoins de harcèlement moral au travail, silencieux ? In : P. Desrumaux, A.M. Vonthron & S. Pohl (Eds.). *Qualité de vie, risques et santé au travail* (pp. 124-135). Paris : L'Harmattan.
- Hellemans, C. (2014). *Prosocial behaviors from witnesses of psychological harassment at work. Development of a scale*. Communication presented at 28th ICAP, 8-13 July 2014, Paris (France).
- Kouabenan, D.R., Cadet, B., Hermand, D., & Munoz-Sastre, M. T. (2006). *Psychologie du risque: identifier, évaluer, prévenir*. Bruxelles: De Boeck.
- Kouabenan, D. R. (2009). Role of Beliefs in Accident and Risk Analysis and Prevention. *Safety Science*, 47(2), 767-776.
- Kouabenan, D.R., Calatan, M., Gandit, M., & Caroly, S. (2011). Behaviors and Causal Explanations of Road-Tunnel Users During a Fire. *Psihologia Resurselor Umane (Psychologie des Ressources Humaines)*, 9(1), 69-84.
- Pryor, J. B., Reeder, G. D., Monroe, A. E., & Patel, A. (2010). Stigmas ans prosocial behavior : Are people reluctant to help stigmatized persons ? In S. Stürmer & M. Snyder (Eds.). *The Psychology of prosocial behavior* (pp. 59-80). Chichester : Wiley-Blackwell.
- Salmivalli, C. (2010). Bullying and the peer group: A review. *Aggression and violent behavior*, 15(2), 112-120.
- Shaver, K. G. (1970). Defensive attribution: Effects of severity and relevance on the responsibility assigned for an accident. *Journal of Personality and Social Psychology*, 14(2), 101.

## ANNEXE : LE RECIT

M. Smith, licencié en droit depuis moins d'un an, est engagé dans une entreprise d'assurance comme gestionnaire des dossiers incendie. M. Smith est un "challenger", il est pragmatique et va droit au but ce qui permet de faire avancer les choses. M. Smith travaille aux côtés de Mme Young qui est employée comme gestionnaire de dossiers des situations simples depuis plus de dix ans. Mme Young espérait pouvoir occuper enfin le poste de gestionnaire incendie grâce à son expérience au sein de l'entreprise et son graduat en droit mais l'absence de diplôme universitaire était en sa défaveur et les ressources humaines ont choisi M. Smith. Recruter un gestionnaire n'était pas évident car cette matière est assez complexe, il faut gérer beaucoup de produits différents, se plonger dans la fiscalité, avoir de nombreux contacts téléphoniques avec les agences bancaires et surtout être motivé à apprendre.

De plus, l'entreprise a connu récemment une période assez difficile marquée par de mauvaises conditions économiques ainsi que par un nombre plus élevé de sinistres importants.

Cinq mois après l'engagement de M. Smith, Mme Young s'exprime sur une situation particulière en ces termes : "Depuis quelques mois, M. Smith me donne sans arrêt du travail, sans que je sache vraiment quel est l'objectif global. Il vient tout le temps en vérifier l'avancement de façon excessivement tatillonne, et me donne en permanence de nouvelles consignes. De plus il n'est d'accord ni sur mes méthodes ni sur mes priorités et me fait souvent des remarques acerbes. Il est colérique et n'accepte pas la discussion, me surveille de très près et ses remarques sont toujours blessantes. Ça me stresse énormément. Aujourd'hui, pour des raisons personnelles, je ne me suis pas rendue au travail et à mon arrivée au bureau il m'a reproché publiquement mon retard".