

# « Boucliers numériques » ? L'impact du télétravail sur le harcèlement et la discrimination au travail : une étude qualitative

Fatou Bèye

Volume 21, Number 2, 2024

Varia

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1117045ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1117045ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa

ISSN

1912-0362 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Bèye, F. (2024). « Boucliers numériques » ? L'impact du télétravail sur le harcèlement et la discrimination au travail : une étude qualitative. *Revue Gouvernance / Governance Review*, 21(2), 1–20.  
<https://doi.org/10.7202/1117045ar>

Article abstract

As organizations around the world adopt teleworking, the dynamics of harassment and discrimination in the workplace are undergoing significant change. This study examines the influence of teleworking on these problematic behaviours, focusing on the experiences and perceptions of Canadian federal employees. It examines how the shift from a traditional office environment to a remote environment affects interpersonal interactions and the manifestation of problems in the workplace. The physical separation between colleagues in teleworking tends to minimize direct confrontations, which may reduce the frequency of harassment and discrimination. However, the study also reveals critical challenges associated with virtual work environments. The anonymity and physical detachment that characterize digital communication can sometimes intensify discriminatory behavior. In the absence of direct interaction, it is more difficult to identify and remedy such behavior, as the digital medium can mask the identity of perpetrators and reduce the accountability typically present in physical workspaces. So, while telecommuting may have benefits in reducing some forms of workplace harassment and discrimination, robust policies and strategies are needed to counter the challenges it introduces. The results of the study indicate that while teleworking can lead to a reduction in incidents of harassment and discrimination, the complexities of digital communication require careful management to avoid exacerbating these problems.

© Fatou Bèye, 2024



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

# « Boucliers numériques » ? L'impact du télétravail sur le harcèlement et la discrimination au travail : une étude qualitative

Par Fatou Bèye<sup>1</sup>

## RÉSUMÉ

À mesure que, partout dans le monde, les organisations adoptent le télétravail, la dynamique du harcèlement et de la discrimination sur le lieu de travail subit des changements significatifs. Cette étude examine l'influence du télétravail sur ces comportements problématiques, en se concentrant plus particulièrement sur les expériences et les perceptions des employés fédéraux canadiens. Elle étudie la manière dont le passage d'un environnement de bureau traditionnel à un environnement à distance affecte les interactions interpersonnelles et la manifestation de problèmes sur le lieu de travail. La séparation physique entre collègues dans le cadre du télétravail tend à minimiser les confrontations directes, ce qui peut réduire la fréquence du harcèlement et de la discrimination. Cependant, l'étude révèle également des défis critiques associés aux environnements de travail virtuels. L'anonymat et le détachement physique qui caractérisent la communication numérique peuvent parfois intensifier les comportements discriminatoires. En l'absence d'interactions directes, il est plus difficile d'identifier ces comportements et d'y remédier, car le support numérique peut masquer l'identité des auteurs et réduire la responsabilité généralement présente dans les espaces de travail physiques. Ainsi, si le télétravail peut présenter des avantages en réduisant certaines formes de harcèlement et de discrimination sur le lieu de travail, des politiques et des stratégies solides sont nécessaires pour contrer les défis qu'il introduit. Les résultats de l'étude indiquent que si le télétravail peut conduire à la réduction des incidents de harcèlement et de discrimination, les complexités de la communication numérique nécessitent une gestion prudente pour éviter d'exacerber ces problèmes.

**Mots clés :** *Télétravail; harcèlement au travail; discrimination sur le lieu de travail; cyberharcèlement; cyber-discrimination*

## ABSTRACT

As organizations around the world adopt teleworking, the dynamics of harassment and discrimination in the workplace are undergoing significant change. This study examines the influence of teleworking on these problematic behaviours, focusing on the experiences and

---

1. Fatou Bèye est doctorante à l'École nationale d'administration publique à Montréal. Ses recherches portent les comportements du harcèlement et de la discrimination en télétravail et en présentiel. ORCID: 0009-0007-2547-4367

perceptions of Canadian federal employees. It examines how the shift from a traditional office environment to a remote environment affects interpersonal interactions and the manifestation of problems in the workplace. The physical separation between colleagues in teleworking tends to minimize direct confrontations, which may reduce the frequency of harassment and discrimination. However, the study also reveals critical challenges associated with virtual work environments. The anonymity and physical detachment that characterize digital communication can sometimes intensify discriminatory behavior. In the absence of direct interaction, it is more difficult to identify and remedy such behavior, as the digital medium can mask the identity of perpetrators and reduce the accountability typically present in physical workspaces. So, while telecommuting may have benefits in reducing some forms of workplace harassment and discrimination, robust policies and strategies are needed to counter the challenges it introduces. The results of the study indicate that while teleworking can lead to a reduction in incidents of harassment and discrimination, the complexities of digital communication require careful management to avoid exacerbating these problems.

**Keywords:** *Teleworking ; workplace harassment ; workplace discrimination ; cyber harassment ; cyber discrimination*

## Introduction

Ces dernières années, l'évolution des environnements de travail, propulsée par les progrès technologiques, a conduit à une évolution sans précédent vers le télétravail. Au Canada, cette transformation a été considérablement accélérée par la pandémie de COVID-19, obligeant les politiques et les employés à s'adapter à des environnements de travail à distance. Selon Statistique Canada, 39,1% des employés faisaient du télétravail au cours de la dernière semaine complète de mars 2020 (Statistique Canada, 2020). Au fil des vagues successives de COVID-19 et devant l'ampleur des restrictions, le télétravail de masse a touché environ 80,6% des employés des services d'enseignement, 76,8% des employés des services professionnels et techniques et 52,9% des employés des services publics (Clarke et Hardy, 2022).

Si le télétravail est largement adopté par les employés fédéraux canadiens en raison de ses nombreux avantages, notamment un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, il n'en demeure pas moins qu'il donne lieu à de nouvelles dynamiques dans les interactions sur le lieu de travail. La distance physique inhérente aux environnements de travail à distance peut redéfinir le paysage du harcèlement et de la discrimination sur le lieu de travail.

Le harcèlement et la discrimination sont des enjeux qui préoccupent la fonction publique canadienne. De fait, ils sont documentés grâce à l'administration annuelle du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) depuis 2002. Le SAFF est une enquête

administrative coordonnée par le Secrétariat du Conseil du Trésor qui est axée sur le climat organisationnel afin d'évaluer la manière dont les employés fédéraux perçoivent conjointement les politiques, les pratiques et les procédures caractéristiques de leurs agences et de leurs directions respectives. Bien que cette étude soit qualitative, nous allons beaucoup nous référer au SAFF non seulement aux fins de contextualisation, mais aussi parce que c'est une base de données qui offre plusieurs avantages aux chercheurs compte tenu de son grand N (plus de 100 000 répondants), de son actualité (annuel), de la variété des organisations concernées, des statuts professionnels, des corps de métiers, des thématiques et des nombreuses questions relatives au télétravail, au harcèlement et à la discrimination.

Le télétravail crée à la fois des barrières et des ponts dans le contexte des interactions entre les employés. C'est en ce sens que cette étude compte examiner les questions suivantes: comment le harcèlement et la discrimination se manifestent-ils dans différents contextes de travail (en présentiel ou en télétravail), quelles sont leurs causes sous-jacentes?

Pour répondre à ces questions, et compte tenu de la sensibilité du sujet, une technique d'échantillonnage boule de neige a été employée pour recruter les 47 participants susceptibles de nous fournir des informations riches et instructives sur ce phénomène.

L'article est structuré comme suit. Dans un premier temps, il analyse les écrits scientifiques sur les dynamiques complexes du télétravail, du harcèlement et de la discrimination afin de connaître les différents débats contemporains à ce sujet. Ensuite, il décrit la méthodologie ainsi que les résultats.

## **1. Revue de la littérature**

### **1.1 Des environnements de travail en mutation dans le secteur public**

L'évolution des pratiques professionnelles au Canada, en particulier le passage du traditionnel «9 à 5» au bureau au télétravail, représente une importante transformation. Cette évolution a été influencée par une multitude de facteurs, notamment les progrès technologiques, l'évolution des valeurs sociétales et, plus récemment, la pandémie de COVID-19. Cette transition ne reflète pas seulement un changement de lieu, mais une profonde remise en question de la culture du travail, de l'autonomie des employés et de la flexibilité de l'organisation.

La littérature a largement démontré que les bases de ce changement ont été posées par les progrès technologiques rapides réalisés au cours des dernières décennies. La prolifération de l'internet à haut débit, de l'informatique en nuage et de la technologie mobile ont permis que de nombreuses tâches et fonctions s'effectuent à distance, rompant ainsi le lien traditionnel avec le bureau. Les outils et les plateformes de collaboration numériques ont encore facilité cette transition, permettant aux équipes de communiquer, de collaborer et de maintenir leur productivité, quel que soit leur emplacement physique (Villeneuve et al., 2021). Cette évolution technologique a permis aux organisations de proposer des modalités de travail plus flexibles, en accord avec les modes de vie modernes et les préférences en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Gintova, 2024; Champagne et al., 2023; Messenger et Gschwind, 2016; Hodder, 2020).

Les valeurs sociétales relatives au travail et à la vie personnelle ont également évolué, l'accent étant mis de plus en plus sur la flexibilité, l'autonomie et l'intégration de la vie professionnelle et de la vie privée. Les employés de la fonction publique canadienne recherchent de plus en plus des fonctions qui n'offrent pas seulement des récompenses financières, mais qui correspondent également à leur mode de vie et à leurs valeurs personnelles (Khaddar et Rahman, 2024). Le télétravail est apparu comme un facteur clé pour répondre à ces attentes en offrant aux employés la possibilité de concevoir leurs horaires de travail en fonction de leur vie plutôt que l'inverse (Urien, 2023). Cette évolution a incité les organisations à reconsidérer la manière dont elles mesurent la productivité : elles se sont éloignées des mesures traditionnelles fondées sur le temps pour se concentrer davantage sur les résultats (Herrera et al., 2022; Campo et al., 2021; Kalfin, 2022).

## **1.2 Harcèlement et discrimination sur le lieu de travail : vue d'ensemble**

Certains chercheurs se sont intéressés principalement aux enjeux du harcèlement ou de la discrimination sur le lieu de travail et ont proposé d'abord une définition du concept. Ainsi, selon Wright (2020), le harcèlement est surtout une forme de domination exercée au travail d'une partie sur une autre partie, dans une situation de conflit. Au-delà des actions et des comportements inappropriés, toute situation menaçante, hostile ou humiliante au travail pourrait être considérée comme du harcèlement, selon (Sigursteinsdottir et Karisdottir, 2022). La reconnaissance du harcèlement devrait être plus précise, selon Einarsen et al. (2020), puisque cela devrait explicitement impliquer une victimisation rendue possible par un déséquilibre de pouvoir et se produire chaque semaine pendant six mois. Passer de l'intention à l'acte d'agression requiert une certaine ascendance de l'agresseur sur sa victime, renchérit l'auteur. Le harcèlement résulterait donc d'un déséquilibre du pouvoir entre les différentes parties. Plusieurs études empiriques ont

démontré que les victimes de harcèlement ou de discrimination sont en position de faiblesse, car elles ont peu de recours et de ressources pour y faire face. Le harcèlement ou la discrimination peuvent résulter de l'exploitation du pouvoir par un individu ou par un groupe ou d'un déséquilibre de pouvoir au détriment de la cible (Einarsen et al., 2020). Ce pouvoir peut être officiel, lié à la position hiérarchique au sein de l'organisation, ou officieux, lorsque les sources de pouvoir sont les contacts personnels, le statut organisationnel et l'expérience (Wright, 2020).

Pour d'autres chercheurs organisationnels, l'intention de nuire est sans équivoque puisqu'elle se manifeste par une violence verbale (cris, insultes et menaces), par de mauvais traitements sur le lieu de travail tels que des retards de paiement, des heures supplémentaires non payées ou la retenue d'une partie ou de la totalité du salaire. En d'autres termes, là où il n'y a aucune intention de causer du tort, il n'y a pas d'intimidation, tranchent Einarsen et al. (2020; Węziak-Białowolska et al., 2020). D'ailleurs, les auteurs argumentent que de reconnaître le caractère intentionnel de l'agression aura le mérite de la distinguer des autres formes de comportements désagréables tels que l'incivilité au travail ou les épisodes de manque de jugement, de perception erronée, ou de comportements innocents, voire assez légitimes.

Plusieurs chercheurs, dont De Gasparo (2003) et Pereira (2013), ont étudié le concept de «harcèlement/discriminatoire», où le harcèlement est défini comme une forme unique de discrimination fondée sur des caractéristiques personnelles telles que le sexe ou la race. Cette approche met en évidence le chevauchement entre le harcèlement et la discrimination dans certains contextes, en particulier lorsque l'intention ou l'effet du harcèlement est de rabaisser ou de marginaliser des personnes en raison de leur identité.

Dans cette étude, nous faisons la distinction entre le «harcèlement» et la «discrimination» en tant que phénomènes distincts, mais liés. Si le harcèlement peut parfois être motivé par des attitudes discriminatoires, ce document traite le harcèlement principalement comme un comportement qui crée un environnement de travail hostile, indépendamment des motivations sous-jacentes. La discrimination, quant à elle, désigne un traitement inégal fondé sur des caractéristiques identitaires telles que la race, le sexe ou l'âge et qui peut ou non s'accompagner d'un harcèlement manifeste.

Le harcèlement et la discrimination étant une réalité dans la fonction publique canadienne (nombreuses plaintes et recours), le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada définit le harcèlement au travail comme suit :

Un comportement inopportun et offensant, d'un individu envers un autre individu en milieu de travail, y compris pendant un événement ou à un

autre endroit lié au travail, et dont l'auteur savait ou aurait raisonnablement dû savoir qu'un tel comportement pouvait offenser ou causer préjudice. Il comprend tout acte, propos ou exhibition qui diminue, rabaisse, humilie ou embarrasse une personne, ou tout acte d'intimidation ou de menace (Questionnaire SAFF, 2022).

La discrimination est officiellement définie comme suit :

La discrimination est le traitement injuste ou préjudiciable envers une personne ou un groupe de personnes qui les empêche d'avoir pleinement accès aux occasions et aux avantages auxquels ont accès d'autres membres de la société. La *Loi canadienne sur les droits de la personne* énonce les motifs de distinction illicite suivants : la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, l'état matrimonial, la situation de famille, les caractéristiques génétiques, la déficience, et l'état de personne graciée. (Questionnaire SAFF, 2022).

Le harcèlement et la discrimination sont des enjeux qui préoccupent la fonction publique canadienne. De fait, ils sont documentés grâce à l'administration annuelle du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF). Le sentiment de harcèlement ou de discrimination plus ou moins partagé par certains fonctionnaires fédéraux pourrait expliquer que cette préoccupation revienne dans ce sondage administratif annuel depuis 2002. Par exemple, de 2020 à 2022, les allégations de harcèlement sont passées de 15% à 11% des réponses sur un échantillon de plus de 100 000 fonctionnaires fédéraux. Si nous comparons les données du SAFF sur le harcèlement avant et après la pandémie, nous constatons une diminution des cas. Les résultats de notre recherche confirmeront ou infirmeront l'hypothèse selon laquelle il existerait un lien entre le télétravail et la diminution du harcèlement en 2020 et en 2022.

Les différentes définitions littéraires et institutionnelles considèrent, à des degrés divers, la répétition, la durée et l'intention comme des indicateurs de harcèlement et de discrimination.

Avec la mobilité du lieu de travail, certains enjeux organisationnels, comme la discrimination et le harcèlement, ont-ils disparu, diminué d'intensité ou changé de forme?

### **1.3 Le harcèlement au travail en contexte de télétravail**

Il est habituellement établi que le harcèlement au travail découle principalement de la proximité physique entre les victimes et les auteurs, ce qui sous-tend de nombreuses stratégies traditionnelles de lutte contre le harcèlement axées sur les interactions physiques sur le lieu de travail. Selon cette perspective, l'hypothèse pourrait être avancée qu'avec la séparation physique inhérente aux environnements de travail à distance, les incidents de harcèlement diminueraient sensiblement.

Cependant, contrairement à cette hypothèse, l'avènement du travail à distance généralisé ne semble pas avoir éradiqué le harcèlement sur le lieu de travail, mais aurait plutôt transformé sa manifestation en cyberharcèlement et en cyberintimidation. Des chercheurs ont documenté ce changement et observé comment les plateformes numériques sont devenues de nouveaux lieux de harcèlement s'étendant au-delà de l'espace physique du bureau dans des environnements de travail virtuels (Vranjes et al., 2020 ; D'Souza et al., 2021). Leurs travaux, ainsi que les contributions de Park et al. (2018), soulignent la persistance du harcèlement dans les environnements distants et mettent l'accent sur la nécessité de déployer des stratégies globales qui s'attaquent à la fois aux formes traditionnelles et numériques de harcèlement.

### **1.4 La discrimination au travail en contexte de télétravail**

Les formes traditionnelles de discrimination au travail, souvent fondées sur des interactions interpersonnelles directes, trouveraient de nouvelles expressions en contexte de télétravail, et évolueraient vers ce que l'on pourrait appeler la cyberdiscrimination. Selon la littérature dans le domaine, la cyberdiscrimination dans les environnements de télétravail se manifeste par divers canaux, notamment les plateformes de communication, le courrier électronique et la vidéoconférence, où les préjugés liés au sexe, à la race, à l'origine ethnique ou à l'âge peuvent subtilement influencer les interactions au sein de l'équipe, la prise de décisions et les possibilités d'avancement professionnel. Des chercheurs comme Short et al. (2015) et Alteri (2020) ont souligné que l'anonymat ou le détachement physique qu'offre la communication numérique peut parfois encourager les comportements discriminatoires, ce qui les rend plus difficiles à identifier et à les gérer efficacement.

### **1.5 Le télétravail comme bouclier ou vecteur contre le harcèlement ou la discrimination**

La littérature scientifique présente le télétravail à la fois comme un bouclier protecteur contre la toxicité du lieu de travail et comme un vecteur potentiel de nouvelles formes de harcèlement et de discrimination dans des environnements virtuels.

Fonner et Roloff (2010) ont constaté que le télétravail peut servir de tampon contre les dynamiques interpersonnelles négatives telles que les conflits, les interactions toxiques et les luttes de pouvoir dans les bureaux traditionnels. Cela est dû à la distance physique et à la diminution des rencontres en face à face, qui réduisent les possibilités de confrontation directe. Golden (2007) a également observé que le travail à distance permet aux employés d'échapper aux conflits quotidiens et à la politique, ce qui contribue à une plus grande satisfaction au travail. Les télétravailleurs sont moins exposés aux microagressions et aux politiques de bureau qui peuvent souvent alimenter le harcèlement et la discrimination sur les lieux de travail physiques.

Si le télétravail peut offrir une distance de sécurité, la recherche indique également des risques. Des études, notamment celles menées par Strenio et Chowdhury (2021), suggèrent que le harcèlement s'est tourné vers le numérique, par exemple dans les courriels, les applications de messagerie instantanée et les appels vidéo, où des comportements inappropriés peuvent encore se produire, mais où il est également plus difficile d'en être témoin ou d'intervenir. Ces nouveaux espaces virtuels peuvent favoriser des comportements non contrôlés si les organisations ne mettent pas à jour leurs politiques de prévention du harcèlement.

## **2. Méthodologie**

### **2.1 Collecte et traitement des données**

Le but de cette étude est de mieux comprendre les différences de comportements de harcèlement et de discrimination en contexte de télétravail et de travail en présentiel dans la fonction publique canadienne. Pour explorer un tel sujet, une étude de cas semble appropriée. L'étude de cas documente les multiples perspectives des individus concernés dans le but de recueillir des perceptions diverses et collectivement acceptées de ce qui s'est passé (Stake, 2006). La fonction publique fédérale canadienne sera donc le cas étudié dans cette étude, et les expériences et les perceptions de ses employés constitueront nos principales données.

### **2.2 Les défis de recrutement de participants pour un sujet sensible**

En planifiant notre projet, il était convenu de recruter une première vague de participants grâce à la collaboration des syndicats et des associations de défense des intérêts des quatre groupes désignés dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE) : les femmes, les peuples autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. Ce choix était dicté par la sensibilité de notre sujet de recherche et par le fait que ces organisations sont les principaux défenseurs des employés les plus à risque

de vivre de la discrimination ou du harcèlement. Vu la réticence des syndicats et organisations fédéraux à vulgariser notre demande de recrutement auprès de leurs membres, nous avons décidé de passer par le réseautage, les réseaux sociaux et la technique boule de neige pour recruter des fonctionnaires fédéraux. Ainsi, notre processus de recrutement a connu trois étapes.

La première étape de recrutement a été réalisée auprès de connaissances qui étaient fonctionnaires fédéraux. Cette première ronde a abouti au recrutement de 21% de notre échantillon et s'est faite par la technique boule de neige. Cette technique d'échantillonnage est souvent utilisée dans les recherches sociales à sujets sensibles, puisque le seul critère est de savoir si les participants acceptent d'être interrogés. De plus, elle permet de cibler les cas qui sont bien informés ou chevronnés et qui montrent une disposition à partager et à communiquer des expériences (Palinkas et al., 2015). Ce type d'échantillonnage exige donc l'adhésion des participants au projet, ce qui pourrait les pousser à nous recommander d'autres collègues possiblement intéressés, et cela donne un effet de chaîne ou de boule de neige. En effet, avec cette méthode, les premiers participants de l'étude en recrutent d'autres parmi leurs connaissances. L'échantillonnage se poursuit de cette manière, par enchaînement, jusqu'à saturation des données (Naderifar et al., 2017).

Toutefois, le nombre de participants était toujours insuffisant pour expliquer notre question de recherche et nous n'avions toujours pas atteint la saturation, alors nous avons entamé une deuxième ronde de recrutement en continuant d'investir les réseaux sociaux des fonctionnaires fédéraux canadiens à la recherche de participants. Ainsi, la Communauté fédérale des minorités visibles (CFMV) a accepté de publier notre étude dans ses réseaux. La CFMV est une organisation indépendante administrée et financée par ses membres, auxquels elle offre des possibilités de mentorat, des conseils confidentiels sur des problèmes personnels en milieu de travail, des ateliers, des possibilités de réseautage et diverses autres activités favorisant leur mieux-être (Emploi et Développement social Canada, 2023). L'association a envoyé la lettre d'invitation (annexe 4) à deux reprises à ses 365 membres, dont certains m'ont volontairement contacté pour participer à l'étude. Nous avons pu recruter 25,5% de notre échantillon dans ce groupe. La troisième étape de recrutement fut un coup de chance, puisque la demande de collaboration envoyée à un syndicat de la fonction publique canadienne le 19 avril 2022 a eu une réponse favorable le 31 janvier 2023. Ce syndicat, qui est l'un des plus importants au Canada et qui représente plus de 170 000 travailleuses et travailleurs partout au pays, a publié mon étude auprès de ses membres. J'ai reçu, le même jour, une cinquantaine d'intentions de participation à l'étude. Cet engouement pour témoigner sur un sujet aussi sensible confirme les résultats des études d'Alexander et al. (2018), qui ont montré que de nombreuses personnes vulnérables sont prêtes à

discuter de sujets sensibles et expriment même un sentiment de soulagement d’avoir enfin pu raconter leur histoire à un auditeur intéressé. Toutefois, dans la centaine d’échanges de courriels avec les potentiels participants, j’ai compris que les volontaires se sont sentis «couverts», «protégés» contre d’éventuelles représailles par le fait que c’est le syndicat qui a envoyé la demande de participation. Ainsi, 53,5% de notre échantillon qualitatif sont des membres de ce syndicat.

Les données qualitatives ont donc été recueillies à partir d’entretiens semi-structurés de 60 minutes (en moyenne) avec 47 fonctionnaires fédéraux canadiens. La saturation a été considérée comme atteinte lorsque des entretiens supplémentaires n’ont plus apporté de nouvelles idées ou de nouveaux thèmes liés à notre enquête sur le harcèlement et la discrimination sur le lieu de travail (Hennink et Kaiser, 2022). Cette étude a été approuvée par le comité éthique de l’École nationale d’administration publique (ÉNAP), qui lui a délivré un certificat éthique.

### **2.3 Procédure de collecte des données**

Les questions de recherche portent principalement sur les manifestations de harcèlement et de discrimination dans les contextes de télétravail et de travail en présentiel. Le guide d’entretien a donc été conçu pour explorer ces concepts en profondeur en ciblant directement la manière dont les employés vivent ces phénomènes dans différents contextes de travail. Par exemple, l’une des questions de recherche compare le télétravail au travail en présentiel en termes de harcèlement et de discrimination. Le guide d’entretien comprend des questions telles que : «En quoi la fréquence et le type de harcèlement ou de discrimination diffèrent-ils dans le télétravail par rapport aux environnements de travail en présentiel?».

Les questions étaient régulièrement adaptées selon le statut du répondant (employé, superviseur, syndicaliste, retraité, en congé de maladie) à mesure que de nouveaux thèmes émergeaient des réponses. Nous avons adopté un processus itératif et dynamique des réponses à l’analyse et vice versa tout au long de la phase de codage. Les entrevues ont été menées en ligne, dans l’application Zoom, ce qui nous a permis de communiquer avec des répondants partout au pays. De plus, étant donné la nature sensible du sujet, nous n’avons pas ciblé des organisations par respect de la clause de confidentialité et ne pouvions donc pas tenir des rencontres physiques. Le fait que de nombreux employés travaillaient à distance à temps plein ou en mode hybride a aussi empêché que certaines entrevues aient lieu en personne.

## 2.4 Procédure de codification des données

Nous avons utilisé un processus hybride d'analyse thématique déductive et inductive pour interpréter les données brutes issues des entretiens semi-directifs. Ainsi, après avoir enregistré les entretiens via Zoom, nous avons converti les données orales en données textuelles avec le logiciel Transkriptor. Ces dernières ont été transférées dans le logiciel d'analyse qualitative Dedoose v.9.0.62. À la deuxième étape, nous avons lu et réécouté (au besoin) les entretiens afin de nous familiariser avec leur contenu. Notre codage déductif initial a été guidé par des thèmes prédéfinis dérivés de nos questions de recherche et de la littérature afin d'arriver à un examen ciblé de domaines précis tels que le harcèlement et la discrimination au travail. Simultanément, nous avons procédé au codage inductif du contenu des entretiens tout en restant ouverts aux thèmes émergents qui n'avaient pas été anticipés au départ. Cette double approche nous a permis d'explorer en profondeur les schémas attendus et inattendus des données. Les deux premiers entretiens nous ont servi de test pour améliorer nos questions et en évaluer la clarté, la pertinence et la profondeur. (Rahman et Cachia, 2021).

## 3. Constatations et résultats

### 3.1 Dimensions démographiques associées aux commentaires

Notre échantillon de 47 fonctionnaires fédéraux canadiens est composé de 62,2% de femmes, de 35,6% d'hommes et de 2,2% de personnes qui ont déclaré être de sexe indéterminé. Parmi les répondants, au moment de l'entrevue, 57,44% étaient en télétravail, 17,02%, en mode hybride, 8,51%, en présentiel, 2,2%, à la retraite et 2,12%, en congé de maladie. Selon Statistique Canada, 32% des employés canadiens âgés de 15 à 69 ans travaillaient à domicile au début de 2021, par rapport à 4% en 2016 (Mehdi et Morissette, 2021). Les données démographiques renseignent également sur le statut professionnel des participants. Ainsi, 71,1% des répondants sont des employés qui ne gèrent pas une équipe, parmi lesquels 11,1% sont des syndicalistes et 17,8% sont des superviseurs. Les employés fédéraux qui ont participé à notre étude ont des expériences différentes dans la fonction publique fédérale. En effet, 13,3% y ont travaillé entre 1 et 5 ans, 15,6%, entre 5 et 10 ans, 42,2%, entre 10 et 15 ans, 8,9%, entre 15 et 20 ans, 11,1%, entre 20 et 25 ans et 8,5%, 25 ans et plus.

Voici un portrait plus approfondi des données démographiques des participants, réparties par genre, statut professionnel, ancienneté et mode de travail. En ce qui concerne le genre, une proportion similaire de femmes (56,60%) et d'hommes (56,25%) pratiquent le télétravail. De même, la majorité des employés (55,88%) pratiquent le télétravail plutôt que le travail hybride (24,47%) ou le travail en présentiel (14,70%). Quant

aux gestionnaires, ils sont plus nombreux (62,50%) à télétravailler que les employés généraux et moins nombreux à pratiquer le travail hybride (12,50%). Les employés qui occupent également des postes dans les syndicats télétravaillent à hauteur de 60%, dont 20% sont en congé de maladie en raison du harcèlement et 20% sont à la retraite.

Concernant le lien entre l'ancienneté et le télétravail, nous constatons que les employés qui ont de 20 à 25 ans d'ancienneté sont plus enclins à travailler en présentiel (60%), tandis que ceux qui ont une expérience de 15 à 20 ans ont une forte préférence pour le télétravail (80%). Dans l'ensemble, les données suggèrent un penchant significatif pour le télétravail dans diverses catégories, avec des différences notables en fonction du sexe, du statut professionnel et de l'ancienneté.

**Tableau 1. Données démographiques en fonction du régime de travail**

	Télétravail	Présentiel	Hybride	En congé maladie	À la retraite
Femmes	56,6 % (n=17)	13,33 % (n=4)	26,66 % (n=8)	3,33 % (n=1)	
Hommes	56,25 % (n=9)	18,75 % (n=3)	18,75 % (n=3)		6,25 % (n=1)
Autres	100 % (n=1)				
Employés	55,88% (n=19)	14,7% (n=5)	26,47% (n=9)	2,94 % (n=1)	
Gestionnaires	62,5 % (n=5)	25 % (n=2)	12,5 % (n=1)		
Employés syndicalistes	60 % (n=3)		20 % (n=1)		20 % (n=1)
25 ans et plus	50 % (n=2)	25 % (n=1)			25 % (n=1)
20 à 25 ans	40 % (n=2)	60 % (n=3)			
15 à 20 ans	80 % (n=4)		20 % (n=1)		
10 à 15 ans	50 % (n=10)	25 % (n=5)	20 % (n=4)	56,6 % (n=1)	
5 à 10 ans	42,85 % (n=3)	14,28 % (n=1)	42,85 % (n=3)		
1 à 5 ans	100 % (n=6)				

Source : Autrice

### **3.2 Manifestations du harcèlement et de la discrimination en contexte de télétravail et en présentiel**

Selon nos résultats, 57,44% des répondants ont déclaré être en télétravail, 23,47% en mode hybride, 14,89% en présentiel, 2,12% à la retraite et 2,12% en congé maladie. À la question «Pensez-vous que le harcèlement et/ou la discrimination sont plus fréquents en télétravail ou en présentiel?», la majorité des commentaires indique que le harcèlement et la discrimination sont moins fréquents en télétravail. Une majorité significative des personnes interrogées ont déclaré avoir été victimes de harcèlement dans un cadre de travail en présentiel. Cependant, peu de participants ont déclaré avoir été harcelés en contexte de télétravail. Environ 1 répondant sur 10 a déclaré ne pas avoir subi ou perçu de harcèlement. Les participants ont également partagé leurs expériences de discrimination. Ainsi, une grande majorité a déclaré avoir subi ou perçu de la discrimination dans un environnement de travail en présentiel. Seule une infime partie des personnes interrogées ont fait état d'expériences de discrimination dans un contexte de télétravail.

### **3.3 Manifestations du harcèlement et de la discrimination en contexte de télétravail et en présentiel selon le genre**

Les résultats de notre recherche révèlent qu'un homme sur quatre a subi du harcèlement en personne, une proportion plus grande que dans le cadre du télétravail. Chez les femmes, 55,31% ont déclaré avoir subi du harcèlement en contexte présentiel. Les femmes subissent plus de discrimination dans les environnements physiques qu'en télétravail. Dans l'ensemble, les données suggèrent que le harcèlement et la discrimination sont plus fréquents en personne, en particulier chez les femmes. Les commentaires suivants confirment ces statistiques.

Lorsque j'ai révélé le harcèlement sexuel que j'ai subi, j'ai été abordée par des femmes de tous horizons qui m'ont dit qu'il les avait agressées sexuellement ou qu'il avait tenté d'avoir des relations sexuelles avec elles ou qu'il les avait abusées d'une autre manière ou harcelées d'une autre manière. (#32 Employée en congé de maladie)

Quand j'ai commencé à travailler dans la fonction publique, ma première année, mon manager m'a dit que si je veux un avenir au gouvernement, je dois être moins gai. (#12 Employé en télétravail)

## **La fonction publique : terrain propice à la survenue de comportements discriminatoires et de harcèlement ?**

Dans la fonction publique, plusieurs facteurs organisationnels créent un terrain propice aux comportements discriminatoires et au harcèlement.

Les ministères, les agences et les organismes du gouvernement ont souvent des structures hiérarchiques rigides qui rendent fragile l'équilibre de pouvoir. Dans de tels environnements, les subordonnés peuvent se sentir contraints de tolérer le harcèlement ou la discrimination de la part de leurs supérieurs par crainte de représailles ou de répercussions sur leur carrière (Roscigno, 2011). D'autres recherches ont démontré que le secteur public, avec ses couches complexes de contrôle et ses pratiques établies de longue date, peut avoir du mal à assurer une responsabilité cohérente. Les inefficacités bureaucratiques et la lenteur des actions disciplinaires peuvent amener des individus à penser qu'ils ne subiront pas de conséquences en temps voulu et les encourager à adopter des comportements de harcèlement ou de discrimination (Rasul et Rogger, 2018). De nombreux postes de la fonction publique sont assortis d'une forte protection de l'emploi, telle que la titularisation, ce qui rend difficile le licenciement ou la prise de mesures disciplinaires à l'encontre des employés. Cette sécurité peut parfois protéger les fautifs contre de graves répercussions.

### **3.4 Le télétravail comme échappatoire contre le harcèlement et la discrimination**

Les répondants ont largement expliqué pourquoi ils préfèrent le télétravail et comment ce dernier constitue une mesure de protection contre le harcèlement et la discrimination. Les commentaires suivants indiquent certains des aspects négatifs des interactions en présentiel, notamment les insultes, les menaces et les remarques discriminatoires. Le télétravail peut servir de bouclier contre ces interactions négatives.

Il y avait un collègue masculin qui venait toujours ou fréquemment sur mon lieu de travail et interrompait mon travail. Il fixait ma poitrine. Il posait, vous savez, des questions indiscrettes. Il parlait d'expériences sexuelles qu'il a eues, c'était très inapproprié et inconfortable. En télétravail, je n'aurais pas à subir cela. (#30 Employée en mode hybride).

On était abusés verbalement, il y avait beaucoup de menaces, on était maltraités. Donc le télétravail était une bonne option pour moi. (#11 Employée en télétravail).

J'ai choisi le télétravail parce que nos réunions sont plus productives. En présentiel, les gens passaient leur temps à nous questionner sur nos origines, nos diplômes. (#18 Employé en télétravail).

En télétravail, quand un événement négatif arrive, il y a une protection avec l'écran, donc je me sens protégée. (#34 Employée en télétravail).

Le fil conducteur de ces verbatim est la nature multiforme du harcèlement et du soutien sur le lieu de travail, intensifiée par les nuances du télétravail. Qu'il s'agisse de harcèlement direct de la part des supérieurs, de discrimination de la part de collègues ou d'un manque de cohérence dans le soutien apporté par les membres de l'équipe, ces témoignages soulignent les défis que représente le maintien d'un environnement de travail sain et positif à l'ère numérique.

### **3.5 Le harcèlement et la discrimination plus éprouvants en présentiel**

Dans les récits suivants, les répondants donnent un aperçu de leurs expériences de harcèlement ou de discrimination en contexte de travail en présentiel. Ils expliquent comment le cadre physique peut influencer la capacité d'une personne à faire face au harcèlement ou à y échapper, ainsi qu'à accéder à des mécanismes de soutien en cas de besoin.

D'après mon expérience de harcèlement en présentiel, c'est plus difficile en face à face parce qu'il n'y a pas de distance et qu'on ne peut pas s'éloigner de ces personnes parce qu'elles sont toujours là. Évidemment, si votre nom semble racialisé, vous ne pouvez pas l'éviter, même en télétravail (#47 Employée en mode hybride).

Vous savez, en travaillant à la maison, je peux avoir vent que quelqu'un parle de moi et je peux fermer l'ordinateur et m'en éloigner, et au moins, je suis... dans mon propre environnement, ils ne peuvent pas m'affecter. On ne peut pas m'affecter dans mon propre environnement physique. Donc, définitivement, sans le visage du harceleur, il n'y a plus de harcèlement (#26 Employée en télétravail).

Ces verbatim ont en commun l'exploration de la manière dont l'environnement de travail, qu'il soit en personne ou à distance, joue un rôle crucial dans l'élaboration des expériences de harcèlement et de l'accessibilité de l'aide.

### 3.6 Effets psychosociaux du harcèlement et de la discrimination

L'analyse des données montre comment les répondants semblent principalement préoccupés par les différentes formes que revêtent ces fléaux organisationnels, notamment la discrimination perçue comme étant fondée sur la différence.

Les verbatim témoignent des conséquences psychologiques et physiques que les comportements de harcèlement et de discrimination peuvent engendrer chez les employés. Dans les deux cas, les participants décrivent un sentiment d'anxiété accru, accompagné de symptômes somatiques comme des maux de tête, des pensées négatives envahissantes, et un sentiment d'incapacité ou d'insécurité professionnelle. Ces expériences montrent comment le harcèlement et le stress au travail peuvent mener à des congés de maladie et à des consultations médicales pour traiter l'anxiété, signe que les comportements toxiques en milieu professionnel ont un impact direct sur la santé mentale des employés.

Certains jours, j'avais des maux de tête et l'anxiété augmentait, alors je devais dire que je ne pouvais pas travailler aujourd'hui parce que j'avais mal à la tête, etc. Alors, je prenais donc des congés de maladie. Je me suis sentie mal dans ma peau, comme si je ne savais pas ce que je faisais. Puis mon anxiété s'est aggravée et à un moment donné, j'ai consulté mon médecin à ce sujet. Il a écrit des recommandations et m'a retirée du téléphone (#45 Employée en mode hybride).

J'étais en congé à cause du stress. Je souffrais d'une terrible anxiété. J'avais des pensées négatives envahissantes et intrusives. Le simple fait d'être présent sur le lieu de travail devenait insupportable. Alors oui, j'ai pris un congé de maladie non rémunéré pendant je ne sais plus combien de temps, 10 ou 11 semaines, je crois. Ce qui a également contribué à mes pertes financières (#46 Employé en présentiel).

Ces témoignages illustrent comment les conditions de travail peuvent contribuer au cercle vicieux de l'anxiété et du stress dus aux comportements de harcèlement qui conduisent à des absences, lesquelles peuvent à leur tour entraîner des répercussions financières, ce qui crée chez l'employé une insécurité accrue et une détérioration continue du bien-être au travail.

## Discussion et conclusion

Les résultats de notre recherche s'alignent sur les conclusions de la littérature existante concernant l'impact du télétravail sur le harcèlement et la discrimination au travail. Nous avons également intégré à l'analyse des données quantitatives provenant du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux afin de mettre en perspective les témoignages qualitatifs. Cette enquête fournit des informations importantes sur la prévalence et la nature du harcèlement et de la discrimination dans la fonction publique fédérale canadienne, ce qui permet de comparer les tendances générales et les expériences individuelles. Grâce à la triangulation des données, l'étude compare les résultats quantitatifs de l'enquête avec les données qualitatives recueillies lors des entretiens, ce qui permet d'obtenir une compréhension plus solide et plus nuancée des questions étudiées.

Les données du SAFF indiquent que 11 % des fonctionnaires fédéraux déclarent avoir été victimes de harcèlement et 8 %, de discrimination, ce qui correspond aux expériences partagées par les personnes interrogées dans le cadre de cette étude. D'autres études sur le harcèlement et la discrimination dans la fonction publique confortent également nos résultats. Ainsi, les commentaires des participants dans l'étude de Nelson et al. (2019) révèlent que les avocats issus des minorités raciales et sexuelles sont exposés à des types distincts de préjugés. Ces derniers entacheraient les critères et les processus de sélection et de promotion des fonctionnaires. Cette préoccupation est la deuxième parmi les plus citées par les participants à l'étude et fait ressortir un sentiment d'injustice et d'amertume. Les résultats ci-dessus sont cohérents avec des études précédentes établissant un lien entre les expériences de harcèlement et de discrimination et la santé mentale et physique (Gianakos et al., 2022; Mikkelsen et al., 2020; Courcy et al., 2019).

Notre étude a également révélé que le harcèlement et la discrimination diminuent au fur et à mesure que l'employé monte dans la hiérarchie. Vingt-cinq pour cent des gestionnaires disent avoir été victimes de discrimination dans le passé. En revanche, 75 % déclarent avoir été victimes de harcèlement dans le passé. Une écrasante majorité de répondants (90 %) reconnaît qu'il y a moins de harcèlement et de discrimination en télétravail. Ils ont donné comme raison la présence de preuves, la distanciation entre collègues et les nombreuses réunions en ligne qui favorisent la circulation de l'information.

Les expériences des personnes interrogées suggèrent que le télétravail au gouvernement fédéral du Canada a réduit les cas de certains types de harcèlement direct, mais n'a pas éradiqué les problèmes systémiques tels que la discrimination raciale et les effets du plafond de verre. Elles illustrent de manière frappante les préjugés systémiques, notamment le racisme, la discrimination linguistique et l'âgisme. Le télétravail a le potentiel de réduire les formes traditionnelles de harcèlement et de discrimination, principalement en éliminant la proximité physique des employés.

Plusieurs participants ont indiqué que le télétravail offre un niveau de sécurité et de contrôle qui n'est pas présent dans un bureau traditionnel. Les résultats des entretiens renforcent les tendances de la fonction publique canadienne (SAFF 2022) selon lesquelles 66% des fonctionnaires sondés indiquent que «le fait d'avoir la flexibilité de choisir l'endroit où je travaille me permet d'avoir un meilleur équilibre travail-vie personnelle».

D'ailleurs, la littérature suggère que le travail à domicile, en réduisant les interactions (Golden, 2007), minimise la confrontation directe (Fonner et Roloff, 2010) et offre ainsi une protection contre les conflits (Ammons et Markham, 2004) Cette réduction améliore non seulement le bien-être des employés, mais contribue également à la création d'environnements de travail plus sûrs et plus inclusifs.

La relation entre le télétravail, le harcèlement et la discrimination au travail entre dans une phase importante de réévaluation et d'action dans des pays comme le Canada. La séparation physique inhérente au travail à distance peut réduire les formes traditionnelles de harcèlement en personne. Cependant, elle introduit également de nouveaux défis sous la forme de cyberharcèlement et de discrimination en ligne. Alors que de plus en plus d'employés au Canada pratiquent le télétravail, on s'attend à ce que la fonction publique fédérale adapte mieux ses politiques en matière de harcèlement et de discrimination pour tenir compte du lieu de travail numérique.

## Bibliographie

- Alexander, S., Pillay, R. et Smith, B. (2018). A systematic review of the experiences of vulnerable people participating in research on sensitive topics. *International Journal of Nursing Studies*, 88, 85-96.
- Alteri, A. M. (2020). Side-effects of representation: Measuring the impact of representative hiring on employment discrimination complaints. *Administration & Society*, 52(10), 1562-1592.
- Ammons, S. K. et Markham, W. T. (2004). Working at home: Experiences of skilled white-collar workers. *Sociological Spectrum*, 24(2), 191-238.
- Campo, A. M. D. V., Avolio, B. et Carlier, S. I. (2021). The relationship between telework, job performance, work-life balance and family supportive supervisor behaviours in the context of COVID-19. *Global Business Review*, 0(0).
- Champagne, E., Choinière, O. et Granja, A. D. (2023). Government of Canada's teleworking and hybrid policies in the aftermath of the COVID-19 pandemic. *Canadian Public Administration*, 66(2), 158-175.
- Clarke, S. et Hardy, V. (2022). Working from home during the COVID-19 pandemic: How rates in Canada and the United States compare. *Economic and Social Reports*, 2(8). <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2022008/article/00001-eng.pdf>

- Courcy, F., Morin, A. J. et Madore, I. (2019). The effects of exposure to psychological violence in the workplace on commitment and turnover intentions: The moderating role of social support and role stressors. *Journal of Interpersonal Violence*, 34(19), 4162-4190.
- De Gasparo, C. (2003). Harcèlement moral et sexuel: une approche sociologique. *Cahiers du genre*, 35(2), 165-187.
- D'Souza, N., Forsyth, D. et Blackwood, K. (2021). Workplace cyber abuse: Challenges and implications for management. *Personnel Review*, 50(7/8), 1774-1793.
- Einarsen, S., V., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C., (2020). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice*: CRC Press.
- Fonner, K. L. et Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- Gianakos, A. L., Freischlag, J. A., Mercurio, A. M., Haring, R. S., LaPorte, D. M., Mulcahey, M. K., Cannada, L. K. et Kennedy, J. G. (2022). Bullying, discrimination, harassment, sexual harassment, and the fear of retaliation during surgical residency training: a systematic review. *World Journal of Surgery*, 46(7), 1587-1599
- Gintova, M. (2024). Public Service in Canada post-COVID-19 pandemic: Transitioning to hybrid work and its implementation challenges. *Canadian Public Administration*, 67(1), 7-23.
- Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60(11), 1641-1667.
- Hennink, M. et Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292.
- Herrera, J., De las Heras-Rosas, C., Rodríguez-Fernández, M. et Ciruela-Lorenzo, A. M. (2022). Teleworking: The link between worker, family and company. *Systems*, 10(5), 134.
- Hodder, A. (2020). New technology, work and employment in the era of COVID-19: Reflecting on legacies of research. *New Technology, Work and Employment*, 35(3), 262-275.
- Kalfin, I. (2022). Telework: A temporary adaptation or a milestone in the changing world of work. *Bulgarian Journal of International Economics and Politics*, 2(1), 78-88.
- Khaddar, S. et Rahman Fatmi, M. (2024). Modeling telecommuting and teleshopping preferences in the post-pandemic era. *Transportation Research Record*, 2678(8).
- Mehdi, T. et Morissette, R. (2021). *Working from home: Productivity and preferences*. Statistics Canada.
- Messenger, J. C. et Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (R)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208.
- Mikkelsen, E. G., Hansen, A. M., Persson, R., Byrgesen, M. F., Hogh, A. (2020). Individual consequences of being exposed to workplace bullying. Dans S. V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf et C. L. Cooper (dir.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice*. CRC Press.
- Naderifar, M., Goli, H. et Ghaljaie, F. (2017). Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in Development of Medical Education*, 14(3), 1-6.

- Nelson, R. L., Sendroiu, I., Dinovitzer, R. et Dawe, M. (2019). Perceiving discrimination: Race, gender, and sexual orientation in the legal workplace. *Law & Social Inquiry*, 44(4), 1051-1082.
- Park, Y. et Haun, V. C. (2018). The long arm of email incivility: Transmitted stress to the partner and partner work withdrawal. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1268-1282.
- Pereira, B. (2013). Du harcèlement moral au harcèlement managérial : les limites de l'objectivation légale. *Revue française de gestion*, 233(4), 33-54.
- Rahman, S. et Cachia, M. (2021). Resilience and stress management amongst corporate security managers: A hybrid approach to thematic analysis. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(2), 299-314.
- Rasul, I. et Rogger, D. (2018). Management of bureaucrats and public service delivery: Evidence from the Nigerian civil service. *The Economic Journal*, 128(608), 413-446.
- Roscigno, V. J. (2011). Power, revisited. *Social Forces*, 90(2), 349-374.
- Short, E., Guppy, A., Hart, J. A. et Barnes, J. (2015). The impact of cyberstalking. *Studies in Media and Communication*, 3(2), 23-37.
- Sigursteinsdottir, H. et Karlsdottir, F. B. (2022). Does social support matter in the workplace? Social support, job satisfaction, bullying and harassment in the workplace during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8).
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. Guilford.
- Stake, R. (2000). Cases Studies. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), *Handbook of qualitative research* (2e éd., p. 435-454). SAGE.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE.
- Strenio, J. et Chowdhury, J. R. (2021). Remote work, sexual harassment, and worker well-being: A study of the United States and India. Dans D. Wheatley, I. Hardill et S. Buglass (dir.), *Handbook of research on remote work and worker well-being in the post-COVID-19 era* (p. 32-52). IGI Global.
- Urien, B. (2023). Teleworkability, preferences for telework, and well-being: A systematic review. *Sustainability*, 15(13).
- Villeneuve, H., Abdeen, A., Papineau, M., Simon, S., Cruickshank, C. et O'Brien, W. (2021). New insights on the energy impacts of telework in Canada. *Canadian Public Policy*, 47(3), 460-477.
- Vranjes, I., Farley, S. et Baillien, E. (2020). Harassment in the digital world: Cyberbullying. Dans S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf et C. L. Cooper (dir.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (p. 409-433). CRC Press
- Węziak-Białowolska, D., Białowolski, P. et McNeely, E. (2020). The impact of workplace harassment and domestic violence on work outcomes in the developing world. *World Development*, 126, 1-12.
- Wright, S. (2020). Hierarchies and bullying: An examination into the drivers for workplace harassment within organisation. *Transnational Corporations Review*, 12(1), 162-172.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research and applications: design and methods* (5<sup>e</sup> éd.). SAGE.