

Harcèlement moral au travail

pour en finir avec les idées reçues

Harcèlement moral au travail

pour en finir avec les idées reçues

Élisabeth Grebot

Issues de la tradition ou de l'air du temps, mêlant souvent vrai et faux, les idées reçues sont dans toutes les têtes. L'auteur les prend pour point de départ et apporte ici un éclairage distancié et approfondi sur ce que l'on sait ou croit savoir.

Élisabeth Grebot

Élisabeth Grebot est maître de conférences à Reims, chercheur au laboratoire PPPS-Paris Descartes, psychologue et psychothérapeute.

Du même auteur

- *Le Stress*, coll. « Idées reçues », Paris, Le Cavalier Bleu, 2009.
- *Stress et burnout au travail*, Paris, Eyrolles, 2008.
- « Technique d'exposition en imagination chez des cibles de harcèlement moral au travail », *Journal de thérapie comportementale et cognitive*, n° 18, p. 136-141, 2008.
- *Harcèlement au travail*, Paris, Eyrolles, 2007.
- « Un cas de harcèlement moral au travail : approche transactionnelle », *Annales médico-psychologiques*, n° 164, p. 590-595, 2006.

sommaire

Introduction9

Le harcèlement : un fléau moderne

- « Le harcèlement est le mal du siècle. »17
- « Le harcèlement est une forme de violence
parmi d'autres. »25
- « Le harcèlement moral est rare et très minoritaire. »31
- « Le harcèlement touche surtout les femmes. »37

Causes et conséquences du harcèlement

- « Le harcèlement est un conflit mal géré. »45
- « Le management est toujours
responsable du harcèlement. »51
- « Le stress mène au harcèlement. »57
- « Le harcèlement tue à petit feu. »65

Les partenaires du harcèlement

- « Les harceleurs sont des pervers. »75
- « Personne n'est à l'abri d'être harcelé. »81
- « Les collègues ont peur de témoigner. »87
- « Tout le monde fuit en cas de harcèlement. »93

Les remèdes

- « Le harcèlement n'est pas un délit. » 103
- « Il vaut mieux prévenir que guérir. »109
- « Personne ne peut aider une cible de harcèlement. »119

Conclusion129

Annexes

- Pour aller plus loin133

définition

Harcèlement^{n. m.}

Le harcèlement au travail se caractérise par des agissements hostiles répétitifs et persistants ayant pour but ou conséquence une dégradation des conditions de travail. Il affecte la dignité, la santé physique ou psychologique et le devenir professionnel d'une ou de plusieurs cibles (terme que l'on emploiera de préférence à « victime »).

Dès 1993, le Suédois Heinz Leymann, docteur en psychologie, décrit 45 agissements hostiles constitutifs du harcèlement dans son livre *Mobbing : la persécution au travail* (paru en France en 1996). Pour Leymann, il y a *mobbing* si un ou plusieurs agissements hostiles se répètent au moins une fois par semaine, et ceci pendant six mois. Le *mobbing* ou harcèlement psychologique est interprété comme une dérive des formes de management qui sévit dans une organisation si et seulement si on le permet.

En France, la publication en 1998 du livre de Marie-France Hirigoyen, psychiatre psychanalyste, médiatise le problème du *harcèlement moral* qui est associé à la violence perverse. La loi de Modernisation sociale de janvier 2002 condamne le *harcèlement moral* décrit dans sa forme individuelle (un harceleur/une cible). Or, les harceleurs sévissent le plus souvent à plusieurs dans le cadre d'un harcèlement organisationnel où les agissements hostiles s'inscrivent dans une politique de gestion de l'ensemble des salariés (harcèlement institutionnel) ou visent l'exclusion des

salariés en contournant les procédures de licenciement (harcèlement stratégique). Le terme de harcèlement désigne des actes de violence interne à l'organisation professionnelle qui a) diffèrent par la durée (six mois pour le harcèlement) ; b) sont exercés par la hiérarchie (harcèlement vertical) ou les collègues (harcèlement horizontal) ; c) ont des visées d'exclusion socioprofessionnelle dans le harcèlement stratégique et de destruction psychologique dans le harcèlement individuel et d) sont l'objet de conceptions divergentes entre les pays anglo-saxons (*mobbing*) et la France (harcèlement moral ou psychologique). Le caractère répétitif des agissements hostiles et leur persistance révèlent la permissivité organisationnelle, la banalisation de la violence et la désolidarisation des liens sociaux, et relativisent en conséquence le rôle des fragilités psychologiques ou des personnalités pathologiques.

introduction

Le harcèlement est un processus complexe qui implique de nombreux acteurs réunis sur leur lieu de travail et fait l'objet de définitions et de conceptions divergentes.

En 1993, Heinz Leymann décrit 45 agissements hostiles constitutifs du *mobbing*, qu'il définit comme une attitude visant à priver de toutes ses possibilités professionnelles et sociales une ou des cibles désignées. Les agressions peuvent être directes et ouvertement hostiles ou indirectes, subtiles, insidieuses et pernicieuses. Le harceleur s'ingénie, avec ténacité et persistance, à empêcher toute possibilité de s'exprimer et de communiquer efficacement, de maintenir de bonnes relations avec son entourage, d'exercer son activité professionnelle, de préserver sa réputation et sa dignité, et de rester en bonne santé physiquement et psychologiquement. De l'avis de Leymann, le *mobbing* sévit au travail quand l'organisation le permet. Le harcèlement psychologique n'est possible que si l'entourage professionnel s'abstient d'intervenir pour stopper les premiers agissements hostiles.

Cette conception psychosociale du *mobbing* diffère radicalement de l'approche individuelle du *harcèlement moral* réduit à un problème relationnel ou psychologique entre un harceleur souvent décrit comme un pervers narcissique et une victime *née*, qualifiée à tort de masochiste. Cette description psychiatrique met l'accent sur les troubles de personnalité des adversaires et relègue au second plan les

agissements hostiles visant une dégradation des conditions de travail et l'éviction des cibles.

Le harcèlement est un processus collectif qui se déploie dans un contexte professionnel où les auteurs d'agissements hostiles sévissent le plus souvent à deux et sont soutenus par l'organisation, voire par les collègues des cibles de harcèlement. En effet, les témoins se protègent en se détournant des cibles, en minimisant la violence psychologique ou en la niant. Cette désolidarisation collective accroît l'isolement des cibles qui facilite leur exclusion et accentue la souffrance psychologique des salariés ainsi stigmatisés. Dans le monde du travail actuel, la faiblesse des liens sociaux fragilise tellement les collectifs que les salariés souffrent de pathologies « de la solitude » ou de la « désolation » selon Christophe Dejours. Le travail censé être libérateur est souvent synonyme de mal-être, de pénibilité psychologique, de mécontentement, de frustration et de violences internes ou externes, physiques, psychologiques ou sexuelles. La souffrance au travail s'exprime à travers des réponses anxieuses (réactions de stress, inquiétude, somatisation), des symptômes dépressifs (tristesse, résignation, *burnout* ou épuisement professionnel), des réactions post-traumatiques (ruminations mentales, réminiscences), des comportements auto-agressifs (tentatives de suicide ou suicides) ou des actes hétéro-agressifs (agressions contre autrui). Certaines de ces réactions sont également causées par des conditions de travail stressantes (surcharge, pression, etc.) mais le stress et le harcèlement sont deux risques psychosociaux différents car le harcèlement a une visée de destruction psychologique et d'exclusion professionnelle que n'a pas le stress.

Le harcèlement se caractérise par une répétitivité et une durée des agissements hostiles qui dévoilent une certaine permissivité organisationnelle, une tolérance collective et une banalisation problématique de la violence psychologique au travail. Les discours individualistes et productivistes qui vantent la compétition permanente, l'excellence individuelle, la rivalité exacerbée et l'atteinte à tout prix d'objectifs irréalistes en l'absence de tout cadre éthique incitent à une sélection inhumaine et à l'exclusion des moins performants. Les défenseurs de la rationalisation de la guerre économique et de la normalisation de la violence psychologique au travail utilisent même des notions psychopathologiques comme la perversion pour réduire le harcèlement à des problèmes psychologiques ou psychiatriques et occulter ainsi toute cause organisationnelle, responsabilité managériale et choix stratégique d'exclusion délibérée de salariés lors de restructurations d'entreprises.

Pourtant, le *mobbing* est interprété par Leymann comme une dérive managériale. En France, le rapport du Conseil économique et social publié *avant* la loi de Modernisation sociale affirme que « la réflexion sur le harcèlement ne peut être déconnectée (...) de l'organisation du travail » et recommande d'envisager le harcèlement comme « une relation perversie au pouvoir ». La loi de janvier 2002 a conforté la particularité française du harcèlement *moral*, défini selon une approche interindividuelle (un harceleur/une cible). Le contexte professionnel et le cadre organisationnel du processus laissent plus ou moins de la place pour l'expression de rivalités, l'adoption d'attitudes dominatrices, la conquête du pouvoir à tout prix ou l'expression d'envie dévastatrice entre collaborateurs.

Ces caractéristiques psychologiques universelles n'expliquent pas pourquoi le harcèlement est supérieur en France à la moyenne européenne, les raisons pour lesquelles les femmes sont plus harcelées que les hommes et par les hommes, plus souvent harceleurs. En fait, cette distribution sexuée des rôles de harceleurs et de cibles reflète la surreprésentation des hommes dans les postes hiérarchiques et celle des femmes dans les emplois précaires ou les activités les moins qualifiées, et dans les secteurs les plus touchés par le harcèlement, à savoir les professions éducatives, médicales, sociales ou administratives. Ces caractéristiques socio-économiques relativisent encore la prétendue fragilité psychologique des cibles de harcèlement.

Dans cet ouvrage, nous ne parlerons en effet pas de victimes mais de cibles pour d'une part, mettre l'accent sur le contexte professionnel du harcèlement psychologique et d'autre part, éviter le piège des diagnostics psychopathologiques évoquant le masochisme d'hypothétiques victimes nées, ou la perversion des harceleurs qui est une personnalité trop rare dans la population générale pour expliquer les 40 % de cibles d'agissements hostiles et les 12 % de salariés harcelés en France. Les cibles sont plutôt des personnes très investies dans le travail, indépendantes, autonomes, compétentes, combatives qui travaillent dans des organisations dysfonctionnelles, inhumaines et maltraitantes.

Pour lutter contre la violence psychologique et les risques psychosociaux, la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et le Bureau international du travail (BIT) recommandent des mesures de prévention multiformes (primaires, secondaires, tertiaires) et négociées avec

tous les partenaires concernés dans l'organisation. La France a transposé en mars 2010 l'accord européen sur le harcèlement et les violences au travail de 2007 préconisant des « mesures visant à améliorer l'organisation, les processus, les conditions et l'environnement de travail et à donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail ».

Cet ouvrage propose au lecteur une présentation polémique du phénomène afin qu'il évite les pièges de la personnalisation d'un problème professionnel et ne participe pas, malgré lui, au processus de harcèlement qui n'est ni une relation conflictuelle ni un banal conflit professionnel. C'est la gestion trop tardive des conflits et les attitudes abstentionnistes et permissives qui laissent un conflit évoluer en agissements hostiles, puis dégénérer en harcèlement. Au travail, le conflit est fréquent et peut même être salutaire, à condition que des solutions au conflit soient proposées par les responsables qui, souvent, laissent le conflit initial dégénérer en harcèlement. C'est l'absence de solution au conflit qui est propice au harcèlement et non le conflit. Le harcèlement est un des nombreux risques psychosociaux sévissant au travail à côté du stress et des pathologies de surcharge, etc. Ce livre veut mettre l'accent sur le rôle essentiel du collectif de travail dans le sort des cibles et proposer la solidarité comme antidote aux pathologies de la solitude et la clé du mieux *vivre ensemble* au travail.

LE

HARCÈLEMENT :
UN FLÉAU
MODERNE

« Le harcèlement est le mal du siècle. »

*L'esclavage humain a atteint son point culminant
à notre époque sous forme de travail librement salarié.*

George Bernard Shaw, *Bréviaire du révolutionnaire*, 1927

Le harcèlement n'a rien d'une pratique moderne car il existe depuis toujours. Avec le temps, ses formes ont évidemment évolué. Autrefois, sévissaient le bannissement du clan, l'esclavage dans l'Antiquité, le servage sous l'Ancien Régime, l'exploitation ouvrière à l'ère industrielle. Aujourd'hui, les salariés subissent des restructurations, des délocalisations, des licenciements, la précarité de l'emploi, la surcharge de travail, le management par le stress, autant de facteurs caractéristiques d'une nouvelle organisation du travail propice aux tensions, aux conflits et aux agressions verbales ou physiques.

Les relations entre employeurs et salariés n'ont jamais été faciles. Pour s'en convaincre, il suffit de lire ou de relire *Les Bonnes* de Jean Genet (1947) ou *L'Établi* de Robert Linhart (1978) où l'auteur relate l'expérience d'un intellectuel *établi* chez Citroën après les événements de mai 1968.

Cette date marque un tournant dans la prise de conscience de la souffrance au travail. Les mots d'ordre quantitatifs autour de la réduction de la journée de travail font place à des revendications qualitatives concernant l'amélioration des conditions de travail pour la sécurité,

l'hygiène, la prévention des maladies et la protection de la santé mentale. Les années 1970 voient éclater des grèves contre l'aliénation des conditions de travail qui produit la souffrance mentale. Cette évolution s'explique par l'essoufflement du système taylorien qui conduit à lui chercher des solutions de rechange sur le terrain économique et qui est dénoncé sur le plan idéologique comme un modèle déshumanisant, même par une partie du patronat. Le harcèlement questionne l'étymologie du mot « travail » : *tripalium*, qui désigne un pieu à trois pics, c'est-à-dire un instrument de torture.

Le harcèlement illustre la face sombre du travail et laisse dans l'ombre la dimension libératrice de l'activité professionnelle qui faisait dire à Jean-Paul Sartre : « L'élément libérateur de l'opprimé, c'est le travail. »

Aujourd'hui, le travail présente une double polarité associant épanouissement et souffrance, libération et aliénation ainsi qu'une triple reconnaissance (professionnelle, sociale et personnelle). Toutefois, les différentes catégories socio-professionnelles ne bénéficient pas des mêmes possibilités d'épanouissement personnel au travail et n'affrontent pas une pénibilité physique comparable. En effet, la différence d'espérance de vie entre ouvriers et cadres supérieurs est considérable. À 35 ans, un ouvrier a une espérance de vie, inférieure de six ans et demi à celle d'un cadre du même âge. La mortalité prématurée résulte souvent de maladies graves de l'appareil digestif (cancers, etc.) liées à des consommations excessives d'alcool et de tabac (INSERM, 2007).

Malgré les innovations technologiques, les sociétés modernes n'ont pas supprimé la pénibilité physique, puisque

les troubles musculo-squelettiques (TMS) constituent la première cause de pathologie professionnelle en France et représentent un enjeu majeur de santé au travail (ministère du Travail, 2009). À la pénibilité physique, s'est ajoutée une pénibilité psychologique qui ne cesse d'augmenter. Pour preuve le nombre croissant de salariés qui se plaignent de stress, de mal-être, de harcèlement, d'épuisement professionnel ou *burnout*.

Ces différents maux liés au travail sont regroupés sous l'appellation *Risques psychosociaux*, qui réunit les facteurs de stress et ses conséquences, les pathologies de surcharge comme les troubles musculo-squelettiques ou les lésions avec efforts répétés, les violences internes à l'organisation comme le harcèlement psychologique et le harcèlement sexuel, les violences externes exercées par les clients, les patients, les parents, etc.

Environ 20 % des salariés européens estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail, 39,8 % subissent des agissements hostiles et 12 % sont cibles de harcèlement au sens strict de Leymann (agissements répétés pendant six mois). Le stress et le harcèlement sont deux risques psychosociaux liés aux conditions de travail stressantes. Toutefois, le stress et le harcèlement se différencient car le harcèlement a une visée destructrice que n'a pas le stress.

Les notions de stress et de harcèlement sont toutes deux floues. Ainsi, le terme stress est polysémique car il désigne à la fois les facteurs de stress comme la charge de travail, et les conséquences c'est-à-dire les réactions de stress, positives ou négatives. Le harcèlement est un terme recouvrant des

phénomènes différents car il sévit sous différentes formes : il peut être hiérarchique ou vertical descendant c'est-à-dire exercé par un responsable hiérarchique ; horizontal c'est-à-dire agi entre collègues ; individuel (un harceleur et une cible), groupal (un groupe de collègues et un bouc émissaire) ou organisationnel (une institution – des harceleurs, des cibles, des témoins). Contrairement au stress, le harcèlement n'est jamais bénéfique ou salubre dans la mesure où il vise à détruire une personne ou à l'exclure d'un collectif de travail.

Ces différences expliquent sans doute pourquoi le stress est facilement évoqué alors que le harcèlement s'entoure d'un silence collectif, lourd de conséquences néfastes pour les cibles et leur entourage. Chacun se protège en taisant le phénomène du harcèlement et en tournant le dos aux cibles. La honte et la culpabilité submergent les cibles qui ne comprennent pas ce qu'elles ont fait pour subir de tels comportements agressifs et se sentent trahies par les collègues qui se sont détournés d'elles.

En effet, la tolérance ou le silence qui accompagnent les agissements hostiles contrastent avec la condamnation bruyante des conditions stressantes de travail et l'indignation générale vis-à-vis de la violence physique.

Le harcèlement ne laisse pas de trace corporelle visible, contrairement à la violence physique ou aux troubles musculo-squelettiques, et les agissements hostiles sont indirects, contrairement aux agressions brutales lors d'actes violents externes à l'organisation (hold-up, prise d'otages). Les collègues prennent leur distance vis-à-vis des cibles et adoptent des conduites d'évitement, de fuite ou de retrait collectif.

Pourtant, la violence psychologique est contraire aux valeurs de nos sociétés occidentales si attachées aux droits de l'Homme et aux valeurs humanistes d'empathie et de solidarité.

Paradoxalement, dans nos sociétés, l'exclusion des moins performants ou des moins combattifs est justifiée et valorisée, soit dans les discours économistes vertueux prônant l'excellence individuelle, la compétition en solitaire, la survie personnelle, la guerre économique, soit dans des argumentaires interprétatifs teintés de psychanalyse évoquant la perversion narcissique des harceleurs ou le masochisme des cibles de harcèlement.

Alors que ces discours économistes ou psychopathologiques légitiment la violence psychologique, la loi condamne les agissements hostiles et le harcèlement moral mais elle le réduit à une relation duelle entre une cible et un auteur d'agissements hostiles, jugés inacceptables sur le plan moral.

La violence psychologique a des conséquences dramatiques comme les suicides qui, de nos jours, ont parfois lieu sur le lieu de travail ou sous le regard de collègues. Auparavant, les suicides se produisaient dans l'espace privé. Les suicides dans l'espace professionnel sont apparus il y a huit ans, selon Christophe Dejours. Les tentatives de suicide sont des conduites solitaires, révélatrices d'un malaise collectif.

L'idéologie de l'excellence individuelle a donné naissance à des pathologies de la solitude ou de « désolation ». Les liens sociaux dans les collectifs se sont distendus au point de se rompre. Le manque de soutien de l'entourage aux cibles est le mal du siècle. C'est cette désolidarisation des cibles,

qui rend possible le harcèlement, qui est la partie émergée de l'iceberg du délitement des relations sociales.

L'amplitude du processus est analysée par Leymann, qui insiste sur la dimension groupale agressive du *mobbing*, explicite les responsabilités organisationnelles et managériales dans l'évolution d'un conflit en *mobbing* et les conséquences psychosociales du harcèlement en termes d'exclusion professionnelle et sociale.

Le substantif *mob* signifie la foule, la meute et le verbe *to mob* se traduit en français par malmener, assiéger, houspiller, attaquer à plusieurs. Le terme de *mobbing*, utilisé dans les pays anglo-saxons, définit le harcèlement comme « une forme de terrorisme psychologique qui se manifeste par l'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) au travail ».

Le harcèlement psychologique résulte d'une déshumanisation interne à l'organisation des relations socioprofessionnelles entre employés. Dans le *burnout* ou épuisement professionnel, qui est une pathologie professionnelle d'allure dépressive, la déshumanisation ou dépersonnalisation de la relation regroupe l'agressivité ou le cynisme du professionnel envers le patient et avec ses collègues.

La désolidarisation impliquée dans le harcèlement touche les relations entre collègues. Dana Castro parle d'un *syndrome des sables mouvants*. Cette métaphore appuie le rôle essentiel et vital de l'entourage dans le sort final réservé aux cibles de harcèlement. Des recherches récentes montrent le pouvoir des collègues et des responsables dans l'évolution

du processus de harcèlement, selon qu'ils adoptent des attitudes de soutien social ou d'évitement.

« Le harcèlement est une forme de violence parmi d'autres. »

La violence, sous quelque forme qu'elle se manifeste, est un échec.

Jean-Paul Sartre, *Situations II*, 1951

Le harcèlement est une des nombreuses formes de violence qui sévissent au travail. Certains salariés sont victimes de comportements violents comme des vols à main armée, prises d'otages, etc. et d'autres subissent des violences internes à l'organisation (agressions verbales, physiques, sexuelles entre salariés) ou des violences externes exercées par des *clients, patients, usagers* à l'encontre des salariés. Le harcèlement est une forme de violence psychologique interne où « une personne subit de la part d'une ou plusieurs personnes de l'entourage professionnel (collègues, hiérarchie) des comportements hostiles de façon prolongée, cherchant à la blesser, l'isoler ou l'exclure. Cette violence psychologique est passible de poursuites, lorsqu'elle va jusqu'au harcèlement, qui est défini en France par la loi 2002-73 du 17 janvier 2002, comme « un ensemble d'agissements répétés qui ont pour objet de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ». (Ministère du Travail, DARES, 2009).

Le harcèlement se caractérise par l'enchaînement sur une longue période de propos et d'agissements hostiles qui, pris

isolément, peuvent sembler anodins, mais dont la répétition et la durée ont des effets néfastes, voire pathologiques sur la santé physique ou psychologique des cibles de harcèlement, et des coûts considérables pour l'entreprise et la société. Leymann a défini 45 agissements hostiles, regroupés en cinq catégories selon leur objectif.

Un premier type d'agissements cherche à empêcher les cibles de s'exprimer et à créer une rupture radicale de la communication. Pour cela, les harceleurs usent soit de messages verbaux, soit de comportements non verbaux exprimant le mépris (soupirs) ou l'intimidation (gestes menaçants), soit de communications paraverbaux (bruits parasites, etc.). L'auteur des agissements exerce son pouvoir en fixant les règles de la communication de manière unilatérale et autoritariste ou en transformant tout échange en séance de critiques, sans droit de réponse. La parole est à sens unique et, dans ce cas, la communication est une pseudo-communication, dans la mesure où un véritable échange est impossible. Les cibles n'ont plus la possibilité d'exprimer leur point de vue ou d'avoir accès à l'information.

Un second groupe d'agissements vise à isoler totalement la cible de tout groupe de travail. Les cibles subissent une mise en quarantaine, une mise au placard, une *placardisation*, un éloignement physique des autres ou sont privées de moyens de communication (Internet supprimé ou téléphone coupé). Ces mesures sont d'une grande violence psychologique pour les individus rejetés qui perçoivent l'exclusion comme une humiliation à supporter sous le

regard des collègues, une menace professionnelle, une atteinte de leur valeur personnelle et une blessure identitaire. Ces agissements sont psychologiquement douloureux car l'isolement détruit le réseau de relations sociales et installe la cible dans une redoutable solitude. La souffrance psychologique causée par l'isolement et la solitude affecte d'autant plus les salariés français qu'ils sont, en Europe, les plus sensibles aux relations sociales au travail. Delphine de Vigan a décrit la violence de la placardisation et ses raffinements les plus pernicioseux et les plus destructeurs dans son roman *Les Heures souterraines* (2009).

Un troisième groupe d'agissements vise à discréditer la cible dans son travail. Ils consistent en des critiques récurrentes de tous les faits et gestes de la personne, qui se voit chargée de tâches absurdes, dégradantes, inutiles ou de responsabilités inadaptées à son statut. La cible est l'objet de critiques permanentes, de propos disqualifiant l'identité professionnelle puis l'identité personnelle. De tels agissements fragilisent l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle et peuvent avoir des répercussions extra-professionnelles désastreuses.

Un quatrième groupe d'agissements vise à déconsidérer la cible auprès de ses collègues. Ils sont tantôt directs, sous forme de moqueries, d'humiliations en public, tantôt indirects sous forme de rumeurs, calomnies ou médisances. Certains responsables valorisent ces comportements humiliants sous prétexte que la peur « motive les salariés » et « stimule les équipes ». C'est une erreur car ces attitudes menaçantes diminuent l'implication et abaissent la

productivité. En effet, l'humiliation et la déconsidération sont plus inhibitrices et contre-productives que motivantes. *Le management par le stress* ou *par la peur* crée un climat propice à l'absentéisme, à la démotivation, à l'anxiété et la violence. Toute attaque de l'estime de soi a des effets contre-performants, inhibant l'initiative, bridant la créativité. À l'inverse, les compliments augmentent le sentiment de reconnaissance, améliorent le climat de justice, diminuent la violence interne et opèrent comme une récompense que les psychologues de l'apprentissage nomment renforcement positif. La reconnaissance des efforts qui permet d'équilibrer l'investissement au travail est essentielle dans la satisfaction au travail. La reconnaissance est au cœur du modèle du stress de Siegrist (1996), qui a figuré la problématique du stress à l'aide d'une balance ayant deux plateaux : l'un pour les efforts et l'autre pour la reconnaissance. Le « déséquilibre effort-récompense » définit le stress au travail par le décalage entre des engagements élevés et des récompenses faibles sur le plan salarial, relationnel ou symbolique.

Enfin, un dernier groupe d'agissements cherche à compromettre la santé de la cible. Ces actes peuvent être des agressions verbales, corporelles, physiques, psychologiques, directes ou indirectes qui ont des conséquences néfastes sur la santé somatique ou mentale car ils fragilisent l'équilibre psychologique. Leymann intègre dans cette catégorie les agressions sexuelles et tout comportement agressif à connotation sexuelle. C'est pourquoi les estimations qui utilisent le questionnaire de Leymann obtiennent des évaluations du harcèlement significativement supérieures aux statistiques européennes ou françaises qui évaluent séparément le harcèle-

ment psychologique, le harcèlement sexuel et les autres formes de violence au travail.

L'*Inventaire de Leymann* ou *Leymann of Psychoterror Inventory* est un questionnaire qui permet d'évaluer les 45 agissements hostiles, leur fréquence et leur durée et de poser ou non le diagnostic de harcèlement psychologique au sens strict de Leymann, c'est-à-dire d'acharnement psychologique ou *mobbing*. Il a été validé auprès d'une population active représentative par des médecins du travail.

À l'aide de ce questionnaire, des médecins du travail ont constaté que les agissements les plus fréquents en France sont les comportements visant à empêcher le salarié de s'exprimer, à l'interrompre quand il s'exprime, à critiquer le travail systématiquement, à ignorer le salarié présent et à adresser la parole à d'autres. À l'inverse, les actes de violence physique ou sexuelle sont les agissements les moins fréquents. La dégradation des conditions de travail devance les actes affectant la dignité et l'intégrité de la personne.

Cette primauté de l'atteinte des conditions de travail sur celle de la dignité individuelle a été également observée par le Conseil économique et social dans son rapport sur le harcèlement et confirmée ensuite par de nombreuses recherches. Ainsi, les actions négatives touchant les conditions de travail sont plus nombreuses que les actions visant la personne dans une étude menée auprès de trois directions d'entreprises et des salariés sur la qualité de vie au travail (Depolo *et al.*, 2004).

La primauté de l'atteinte des conditions de travail s'explique par le fait que le harcèlement organisationnel consiste soit

en une politique institutionnalisée de gestion de l'ensemble du personnel (harcèlement institutionnel), soit d'une stratégie délibérée d'exclure certains salariés en contournant les procédures de licenciement (harcèlement stratégique).

Certaines entreprises usent de stratégies délibérées pour « éreinter » des salariés, leur faire commettre des fautes ou les pousser à partir. Ainsi, pendant l'année 2010 où les clients se raréfient et les marchés diminuent, des cohortes de consultants cessent du jour au lendemain d'être compétents, commettent subitement des fautes professionnelles et subissent des remarques humiliantes, quotidiennes, disqualifiantes, agressives et incessantes qui motivent des procédures de licenciement, des arrêts maladie, des démissions ou des consultations dans les services de souffrance au travail ou de maladies professionnelles. Personne ne sort indemne d'un tel traitement inhumain, d'une telle maltraitance managériale et d'une telle violence psychologique qui ne laissent aucune trace apparente mais blessent en profondeur.

« Le harcèlement moral est rare et très minoritaire. »

*Les statistiques sont vraies quant à la maladie
et fausses quant au malade ; elles sont vraies
quant aux populations et fausses quant à l'individu.*

Léon Schwartzberg (1923-2003)

Le harcèlement n'est pas un phénomène minoritaire, même dans les statistiques qui affichent les estimations les plus faibles : 17 % des salariés subissent des agissements hostiles, soit un salarié sur six dans l'enquête du ministère du Travail (2003) qui exclut les salariés des secteurs les plus frappés par les violences psychologiques que sont la fonction publique d'État ou territoriale, les transports et France Télécom.

Une étude menée par les médecins du travail en 2006 auprès d'un échantillon représentatif de l'ensemble de la population active constate que quatre salariés sur dix (39,76 %) se déclarent cibles d'un agissement hostile parmi les 45 agissements composant le questionnaire de Leymann et 11,86 % des employés sont harcelés au sens strict de Leymann. L'ampleur du phénomène est confirmée dans un sondage du journal *Rebondir* (juin 2000) où un tiers des salariés (30 %) déclare, lors d'un sondage, avoir le sentiment d'être harcelé au travail et dans un rapport d'experts récent (DARES, 2009), où la violence psychologique au travail concerne 25 % de salariés qui subissent des « comporte-

ments méprisants » (13,3 %), un « déni de la qualité du travail » (10,3 %) et des « atteintes dégradantes » (1,8 %).

Au niveau européen, la fréquence des agissements hostiles de harcèlement a augmenté entre 1995 et 2005 dans les quinze pays de l'Union européenne d'alors. La dernière évaluation européenne (2007) affiche une moyenne faible de 5 % car elle estime séparément le harcèlement, les différentes violences (physiques, sexuelles, internes ou externes) et les divers actes de discrimination (par l'âge, le sexe, la religion, l'orientation sexuelle), alors que les statistiques qui utilisent le questionnaire de Leymann mesurent la plupart de ces comportements hostiles, physiques, psychologiques ou sexuels. La France, avec une fréquence de 7,4 %, appartient au groupe de pays européens ayant un taux de harcèlement supérieur à la moyenne européenne (5 %). La Finlande obtient le score le plus élevé (17 %), suivie des Pays-Bas (12 %). Les pays qui ont les scores les plus faibles sont l'Italie (2,3 %) et la Bulgarie (2 %). Toutefois, les disparités entre pays européens reflètent des différences en matière de sensibilisation au problème des violences au travail et de prévention des risques psychosociaux.

Un phénomène nouveau apparaît dans la dernière enquête européenne concernant les jeunes et surtout les jeunes femmes de moins de 30 ans. Les salariés de moins de 24 ans sont les plus frappés par le harcèlement (5,8 %), suivis des 25 et 39 ans, des moins de 54 ans (5,2 %), puis des plus de 55 ans (4,4 %). Les premières expériences professionnelles sont difficiles, douloureuses voire traumatisantes. La désillusion envers un monde du travail idéalisé lors de la forma-

tion est source d'une souffrance psychologique inattendue chez de nombreux jeunes cadres qui subissent de plein fouet une imprévisible désillusion face à la rivalité hors de toute éthique, au climat d'injustice, à certains agissements hostiles, etc. Certains jeunes salariés présentent des symptômes d'épuisement professionnel ou *burnout* qui remettent en question leur projet professionnel et personnel. Un pic de *burnout* est observé au cours des trois premières années d'insertion professionnelle.

En France, le harcèlement frappe différemment les salariés selon leurs statuts socioprofessionnels. Il touche principalement les ouvriers non qualifiés (18,6 %), les employés de service (18,2 %) et les employés administratifs (18 %). Les ouvriers qualifiés (15,8 %) et les cadres (16,4 %) sont les moins frappés sans être, pour autant, épargnés (DARES, 2008). Les domaines professionnels les plus touchés sont les activités éducatives, sociales, médicales ou administratives où les femmes sont nombreuses. Les salariés des grandes entreprises sont plus concernés que ceux des petites et moyennes entreprises. L'idée reçue du fonctionnaire privilégié n'est pas confirmée. En 2000, 14 % d'agents du public de l'Europe des 15 étaient harcelés contre 9 % dans le privé. Dans la quatrième enquête européenne, le harcèlement est plus fréquent dans le secteur public (6 %) que dans le secteur privé (4 %). Les activités concernées relèvent du domaine médical et social (15 %), des transports (11,5 %), de l'administration publique et de la défense (10 %), de l'hôtellerie et la restauration (8 %) et de l'éducation (7,9 %). Non seulement les fonctionnaires ne sont pas épargnés par la violence psychologique au travail, mais le harcèlement dure

plus longtemps dans le public que dans le privé. En effet, les salariés du public démissionnent peu et sont rarement licenciés. Dans le public, pour changer de poste, il faut obtenir une mutation, ce qui est difficile. Les cibles de harcèlement sont donc condamnées à une cohabitation prolongée avec les auteurs d'agissements hostiles. Dans le secteur public, « la sécurité est la plus grande ennemie des mortels » écrit Shakespeare dans *Macbeth*. Les discours stigmatisant les fonctionnaires attisent une certaine violence psychologique contre les agents des administrations.

À côté du secteur public ou privé, un autre domaine d'activités, auquel on ne pense pas spontanément, connaît un nombre très élevé de cas de harcèlement : c'est le monde des associations et des fondations. Dans le secteur associatif, le harcèlement n'est pas lié à la productivité ni à la rentabilité mais au pouvoir et au narcissisme pathologique. Épargné par les pressions économiques, le milieu associatif est un lieu d'inflation des *ego* individuels qui luttent pour le pouvoir symbolique et la gratification narcissique exacerbée mais masquée par des discours altruistes et humanistes. Or, l'altruisme est plus souvent un « pseudo-altruisme », comme le dénonçait déjà Freud dont la fille Anna décrivait une « méchanceté du cœur » dans la « transformation de l'égoïsme en altruisme ».

Le harcèlement dans le monde associatif ou humanitaire est l'objet d'un déni collectif et médiatique car les objectifs caritatifs ou humanitaires participent à une représentation idéalisée de la générosité, du don, etc. Toutefois, le voile est levé par les nombreuses plaintes de harcèlement dans ce secteur qui est surreprésenté (16 %) dans les études menées

auprès de patients consultant les services parisiens des maladies professionnelles ou une association de victimes de harcèlement (Seiler, 2001). Les salariés du secteur associatif ou humanitaire ne sont pas toujours entendus aux prud'hommes ou tribunaux qui se montrent plus à l'écoute des discours pseudo-altruistes de dirigeants agitant le chiffon rouge de la générosité des donateurs dont l'argent ne saurait réparer une défaillance de gouvernance. Les cibles de harcèlement dénoncent, en vain, pendant des années, des salaires indécents, des dépenses immobilières inconsidérées, des frais de fonctionnements excessifs, des prix accordés en guise de petits arrangements entre amis, dénoncés par Pierre Bergé lors du Téléthon 2009 et dans l'ouvrage *Donateurs si vous saviez* de Marc Reidiboym (2009).

La problématique du pouvoir, de l'abus de pouvoir et du harcèlement dans le milieu associatif illustre la réalité dans le harcèlement d'une *relation pervertie au pouvoir* que défend le Conseil économique et social et non d'une relation entre un harceleur pervers et une cible victime. En effet, le harcèlement est un processus où les harceleurs exercent leur pouvoir de domination sur des cibles en vue de les soumettre, les humilier, les détruire psychologiquement dans ses formes individuelles ou groupales ou de les pousser à démissionner ou à partir dans les formes organisationnelles du harcèlement.

« Le harcèlement touche surtout les femmes. »

La violence verbale est la première étape de la violence générale contre les femmes.

Isabelle Alonso, *Pourquoi je suis Chienne de garde*, 2001

Les femmes sont plus souvent cibles d'agissements hostiles que les hommes. La majorité des enquêtes le prouve : trois quarts des cibles de harcèlement sont des femmes dans la plupart des enquêtes françaises (7 sur 9). L'étude menée par les médecins du travail en 2006 constate que les femmes sont plus souvent cibles d'agissements hostiles (41 %) que les hommes (38 %) et sont plus harcelées (13 %) que les hommes (11 %). L'enquête officielle du ministère du Travail observe une surreprésentation des femmes parmi les cibles d'agissements hostiles (18 % de femmes et 16,8 % d'hommes, DARES, 2008) et l'enquête Samotrace (2009) constate aussi que les femmes (19 %) déclarent plus que les hommes (14 %) un épisode de violence ou de discrimination par an et sont plus l'objet d'intimidations, de menaces ou d'humiliations (13,5 %) que les hommes (10 %). Au niveau européen, le harcèlement touche également plus les femmes que les hommes. La fréquence européenne du harcèlement s'élève à 6,2 % pour les femmes et 4,3 % pour les hommes.

Si les femmes sont souvent cibles de harcèlement, en revanche, les harceleurs sont majoritairement des hommes.

Or, en France, ceux-ci occupent davantage les postes hiérarchiques. Le statut hiérarchique des harceleurs prédomine sur le genre masculin. En effet, 90 % des harceleurs ont un statut hiérarchique supérieur à la cible de harcèlement dans l'étude de Viaux et Bernaud (2001). Ces chercheurs observent que les femmes harcèlent aussi dès lors qu'elles sont représentées au niveau hiérarchique.

Au niveau des chefs d'entreprise, trois quarts des harceleurs sont des hommes (75 %) ; au niveau des directeurs, ils sont deux tiers (66 %), au niveau des directeurs adjoints, ils représentent la moitié (54 %) et, au niveau des chefs de service, plus de la moitié des auteurs d'agissements hostiles est féminine (57 %). Les femmes harcèlent dès lors qu'elles exercent un pouvoir hiérarchique. Le fait de harceler n'est donc pas lié à la « nature masculine » mais au pouvoir lié au statut hiérarchique.

Les hommes et les femmes n'occupent pas les mêmes emplois. Les disparités sont considérables en France. Les femmes sont peu nombreuses au sommet de la hiérarchie à cause de l'hermétique « plafond de verre ». Même dans la fonction publique, les femmes ne sont que 12 % dans les emplois de direction alors qu'elles occupent 58 % des emplois publics (État, administration territoriale ou hospitalière). Dans l'encadrement du secteur privé, les femmes étaient 26 % à occuper un poste de direction en 2004 et 12 % seulement étaient chefs d'entreprise. Les femmes occupent deux fois moins souvent des postes de cadres et sont majoritairement employées. En 2005, les femmes représentaient 70 % des employés administratifs et 81 % des employés de commerce ou de service.

Les femmes sont également plus souvent cibles de harcèlement car elles travaillent dans des secteurs très touchés par les agissements hostiles. En effet, elles sont surreprésentées dans l'éducation, la santé et l'action sociale, où elles exercent davantage une profession intermédiaire (elles sont 5 % à être cadres dans le secteur social).

Le Conseil économique et social évoque le mode machiste et sexiste dans le harcèlement au travail : « Lorsque le harcèlement vise les femmes et qu'il est le fait d'hommes, il fonctionne sur un mode machiste, sexiste, qui peut avoir des liens avec le harcèlement sexuel, même s'il n'a pas évidemment la même finalité. »

En ce qui concerne le harcèlement sexuel, les femmes sont les principales cibles. Le harcèlement sexuel concerne les agissements de toute personne « dans le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers », d'après le Code du travail. Si les femmes sont les principales victimes des agressions sexuelles, les hommes peuvent être agressés sexuellement si l'on prend en compte les propos obscènes ou dégradants, les propositions de relations sexuelles, les agressions physiques et les passages à l'acte sexuel. Ces différents agissements hostiles à connotation sexuelle sont intégrés dans le questionnaire de *mobbing* de Leymann. L'histoire d'un homme harcelé par une collègue a inspiré le film *Harcèlement* de Barry Levinson où Demi Moore rivalise avec Michael Douglas dans la course à un poste de directeur. La séduction, le harcèlement sexuel et les manipulations psychologiques sont les armes utilisées par Demi Moore pour réussir son projet d'ascension professionnelle.

Le harcèlement sexuel est interdit par le Code du travail français : « Les agissements de harcèlement de toute personne dans le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers sont interdits. » (Article L. 1153-1). De la même façon que pour le harcèlement moral, l'employeur doit prendre « toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements constitutifs au harcèlement sexuel » et « tout salarié ayant procédé à des agissements de harcèlement sexuel est passible d'une sanction disciplinaire ». Cependant, la condamnation juridique ne signifie pas la répression effective des comportements sexuels répréhensibles, puisque la fréquence de violence sexuelle reste très élevée en France selon le Bureau international du travail.



**Les femmes sont plus souvent cibles,
les hommes plus souvent harceleurs,
leurs profils de personnalité sont opposés.**

L'auteure a mené une recherche auprès de personnes fréquentant les maisons de l'emploi ou les associations de lutte contre le harcèlement dont les résultats sont publiés dans le *Journal de thérapie comportementale et cognitive*.

Les cibles sont majoritairement des femmes (74 %). Les harceleurs sont plus souvent des hommes (56 %).

Les 23 cibles de harcèlement subissent en premier lieu des atteintes à la dignité, en deuxième des refus de communication ; en troisième des atteintes aux conditions de travail et enfin, des violences verbales, physiques ou sexuelles. Ces agissements hostiles ont été répertoriés à l'aide des 45 agissements composant le questionnaire de Leymann.

Troubles de personnalité

Tous les harceleurs décrits par leurs cibles sont crédités de personnalité narcissique (87 %), obsessionnelle (43 %) ou antisociale (34 %). Les harceleurs ne sont donc pas forcément pervers.

La moitié des cibles (12 sur 23 = 52 %) ne présente pas de trouble de personnalité alors que 43 % (10 sur 23) obtiennent un score significatif concernant les traits de personnalité obsessionnelle au questionnaire de troubles de la personnalité de Hyler.

Traits de personnalité

Le questionnaire nommé *Big Five* estime cinq dimensions de personnalité. Les harceleurs présentent des déficiences dans les relations interpersonnelles. Leurs scores sont extrêmement faibles en *Agréabilité* et en *Extraversion*. *L'Agréabilité* estime la capacité d'avoir des relations conciliantes, de la considération pour l'autre. Elle est définie dans le manuel du NEO PI-R (Inventaire de personnalité révisé) comme une « une dimension qualitative de sociabilité conci-

liante et non conflictuelle » alors que l'*Extraversion* évalue l'aspect quantitatif de la sociabilité, c'est-à-dire la capacité d'être chaleureux dans les contacts avec autrui. Par ailleurs, plusieurs recherches montrent qu'une *Agréabilité* faible est corrélée aux troubles de personnalité narcissique ou obsessionnelle. Le harceleur moyen est décrit comme un individu hostile, égocentrique, doutant des intentions d'autrui, préférant la rivalité à la collaboration, ne coopérant pas, très peu conciliant, aimant manipuler autrui, peu sociable, peu scrupuleux, incapable d'empathie envers autrui.

Les harceleurs sont également décrits comme peu compétents alors que les cibles se décrivent moyennement compétentes. Ces résultats confirment la place centrale de l'incompétence dans le harcèlement défendue par Arquès. La compétence des cibles joue un rôle de révélateur photographique des incompétences du partenaire et celui de détonateur du déclenchement des hostilités.

Les relations entre les cibles et les harceleurs sont très souvent opposées, asymétriques en langage systémique. Leurs profils de personnalité contrastent sur quatre dimensions de personnalité sur cinq au *Big Five*.

Cette recherche met aussi en évidence l'efficacité d'un travail d'exposition, qui est une technique essentielle en thérapie comportementale et cognitive.



C AUSES ET CONSÉQUENCES DU HARCÈLEMENT

« Le harcèlement est un conflit mal géré. »

Le plus beau métier d'homme est le métier d'unir les hommes.

Antoine de Saint-Exupéry (1900-1944)

Le harcèlement est le produit d'un dysfonctionnement lié à la dégénérescence d'un conflit mal géré. Pour Leymann, « sans conflit, pas de *mobbing* ». Le *mobbing* est le stade avancé d'un conflit qui a dégénéré car personne ne l'a géré à temps. Le conflit initie souvent le harcèlement mais tous les conflits ne mènent pas au harcèlement. Une relation conflictuelle évolue en harcèlement quand l'organisation ne joue pas son rôle dans la gestion des conflits et n'assume pas ses responsabilités. Certains responsables hiérarchiques nient les conflits ou les fuient au lieu de les dénouer. Le déni de la réalité ou l'évitement laissent les conflits s'envenimer.

Certains managers semblent ignorer les bienfaits du conflit et surtout, le rôle libérateur ou cathartique de la verbalisation en cas de conflit. Selon l'homme politique Édouard Herriot : « Quand, dans un État, vous ne percevez le bruit d'aucun conflit, vous pouvez être sûr que la liberté n'y est plus. ».

Parfois, les managers justifient leur abstention ou leur conduite évitante face aux agissements hostiles en déclarant qu'ils n'ont pas eu le temps d'intervenir pour les stopper. L'argument est peu recevable quand on sait que les agissements

hostiles constitutifs du harcèlement durent entre 19 et 40 mois. Plus la gestion des conflits est tardive, plus la situation s'est envenimée et moins les solutions proposées sont acceptables. Lorsqu'un changement de poste ou une nouvelle affectation est offerte à une cible de harcèlement, la mobilité sanctionne la victime et épargne les harceleurs. Le cynisme peut aller jusqu'à demander à la cible de prendre la décision d'accepter ou de refuser les déplacements ou les changements de postes. Ainsi, la cible de harcèlement se trouve en situation de choisir sa sanction et d'assumer sa punition. Lorsque la sanction est le licenciement, l'exclusion touche la cible et maintient les harceleurs en poste.

Plus rarement, le harcèlement est considéré comme le résultat d'une absence de conflit. Le harceleur agit masqué, de manière insidieuse ou pernicieuse et cultive le non-dit alors que les reproches sont explicites dans le conflit. L'Organisation mondiale de la santé (2004) dresse la liste des critères distinguant le conflit du harcèlement. Ainsi, dans le conflit, la discussion est franche et dans le harcèlement, le conflit est absent. Effectivement, certaines situations de harcèlement reposent sur l'évitement de toute communication et de toute rencontre en annulant les rendez-vous ou en communiquant exclusivement par messagerie électronique. Dans ce type d'agissements insidieux et indirects, il est vivement souhaitable que les partenaires s'expliquent mais en présence d'un tiers afin qu'ils dévoilent les non-dits, rectifient les mensonges, démasquent les manipulations pour stopper la spirale infernale du harcèlement.

En fait, le harcèlement résulte davantage d'une absence de résolution de conflits que d'une absence de conflit.

Plusieurs études montrent que la relation entre cibles et harceleurs est, dans un premier temps, conflictuelle, puis le conflit dégénère en harcèlement à cause du soutien apporté au harceleur par l'entourage professionnel (hiérarchie et collègues). Le sort des cibles dépend fondamentalement des relations entre tous les salariés. Le harcèlement requiert l'étude des relations entre tous les individus cibles ou témoins de comportements hostiles (auteurs, cibles, collègues, responsables).

En tant que processus sévissant dans un système, il peut être étudié à la lumière des théories systémiques de la communication. L'approche systémique développée par l'école américaine de Palo Alto distingue les relations symétriques des relations complémentaires. Une relation est *symétrique* lorsque les forces en présence sont jugées équivalentes, ce qui est typique du conflit, alors qu'une relation est *complémentaire* lorsqu'elle est articulée autour de rôles contrastés et différents. Cette distinction permet d'envisager qu'une relation conflictuelle puisse évoluer et dégénérer en harcèlement. Les cibles de harcèlement décrivent des relations *symétriques* en termes d'affrontement ou d'opposition avec le harceleur ou des relations interpersonnelles complémentaires en termes de *domination-soumission*. Quand les cibles de harcèlement entretiennent une relation conflictuelle et symétrique avec leurs harceleurs, l'entourage (organisation et collègues), en soutenant le harceleur, transforme la relation interpersonnelle symétrique en une relation déséquilibrée ou dissymétrique. Le conflit fait peur et fait fuir les responsables, les managers, et les collègues mais l'abstention dans la gestion des conflits ouvre la voie aux agissements hostiles et au harcèlement.

Le harcèlement constitue une atteinte du système de valeurs chez de nombreuses cibles. Dans l'enquête Samotrace (2009), 13 % des salariés disent « travailler d'une façon qui heurte leur conscience professionnelle ». Le mal-être est lié au fait de « faire quelque chose » que l'on réprouve.

Chaque salarié a une éthique concernant sa fonction, son travail en termes de qualité du produit, de « service rendu », etc. Chaque entreprise a son système de valeurs (client roi, service gratuit, laïcité, etc.) et sa culture du lien (convivialité, respect, autocratie, participation, etc.). L'éthique de certaines cibles est opposée à celle en vigueur dans leurs organisations : « dès que j'ai découvert des maquillages financiers, je suis devenu la personne à éliminer », déclare une déléguée générale d'une association, cible de harcèlement, après avoir refusé des augmentations salariales contraires à l'utilité sociale de l'institution. L'attribution d'un poste à un ami ou à un parent est une violation des valeurs de justice sociale qui révolte certains salariés, tandis que leurs collègues acquiescent en silence ou applaudissent.

Les personnes qui ne cautionnent pas de telles pratiques deviennent rapidement des grains de sable indésirables, des cibles désignées de harcèlement ou de licenciement. Convaincues de la justesse de leurs valeurs d'équité sociale, certaines cibles s'épuisent dans la reconquête de leur poste de travail : « Mes adversaires sont arrivés à leurs objectifs, j'ai perdu ma place, mais je me bats pour réintégrer mon poste », clame une cible de harcèlement dans un laboratoire pharmaceutique. Souvent, les cibles de harcèlement cherchent à défendre leur système de valeur et à restaurer le lien initial à l'entreprise, mais elles s'enlisent à vouloir restaurer un lien détruit : c'est le *syndrome du sable mouvant* décrit par Dana

Castro. La prévention doit éviter aux cibles l'enlèvement, le cercle vicieux de la solitude et la spirale infernale de la souffrance psychique des personnes engluées dans la logique destructrice, éminemment dangereuse, du harcèlement psychologique.

Tout système est source de conflits interindividuels et de conflit existentiel. Toutefois, l'éthique oppose le conflit et le harcèlement selon l'Organisation mondiale de la santé (2004) : « Le harcèlement moral diffère du conflit sur deux points : il est caractérisé par un comportement contraire à l'éthique et il s'avère nocif pour tout le monde. » Au travail, le conflit est banal alors que le harcèlement est, en revanche, une transgression inacceptable.

« Le management est toujours responsable du harcèlement. »

*Le rang ne confère ni privilège, ni pouvoir.
Il impose des responsabilités.*

Louis Armstrong (1901-1971)

Le management est impliqué dans les différentes formes de harcèlement. Cependant, la responsabilité managériale est manifeste dans le harcèlement organisationnel, tandis que son implication est indirecte dans les formes individuelles ou groupales de harcèlement.

Le management est donc un maillon essentiel dans le harcèlement institutionnel. Celui-ci s'inscrit dans une gestion de l'ensemble du personnel et vise à obtenir le départ de certains salariés désignés en fonction des besoins de l'entreprise. C'est le cas des cadres doublons ou des seniors, qui sont les premières cibles à l'occasion de fusions-absorptions d'entreprises. L'objectif est certes d'éliminer des personnes ciblées mais aussi d'obtenir des garanties quant à la docilité ou au conformisme des survivants.


Le management est directement concerné dans le harcèlement stratégique qui est organisé à l'encontre d'un ou de plusieurs salariés désignés et cherche à contourner les procédures légales de licenciement. Pour cela, les managers suivent des stages de formation, officiellement de communication, frisant la manipulation.



Quand communiquer rime avec manipuler

Les managers bénéficient de stages de formation où ils s'initient aux techniques de communication et d'influence issues des théories de la communication de l'école de Palo Alto ou de la Programmation neuro-linguistique (PNL). Ces méthodes ont été inventées par des psychothérapeutes qui aidaient des familles où les communications dysfonctionnelles étaient impliquées dans l'apparition d'un trouble schizophrénique chez l'un de leurs membres. Les thérapeutes ont développé des techniques communicationnelles d'influence pour modifier les modes de communication dans le système familial. Lorsque ces méthodes sont utilisées par des managers ou des commerciaux, elles sont détournées de leur visée thérapeutique car elles sont appliquées dans une configuration hiérarchique n'ayant rien d'une relation d'aide thérapeutique.

Certaines sessions de formation ont des objectifs encore plus inquiétants sur le plan éthique. Les stages-chatons visent à apprendre à leurs participants à se surpasser dans des actes violents. Le groupe en formation managériale adopte un chat et l'étrangle à la fin de la semaine. Ces stages ciblent l'apprentissage de la cruauté, l'acquisition d'une capacité de résistance à la douleur de la perte d'un animal pour lequel on a de l'affection et l'expérimentation d'une solidarité macabre dans une culpabilité commune. Ces méthodes détruisent les repères identitaires et reconstruisent une nouvelle identité par filiation au groupe auquel chacun est lié par sa propre culpabilité. Certains stagiaires ont craqué et ont dû être hospitalisés. Sont-ils vraiment les individus les plus malades ?



Dans les formes de harcèlement groupales ou individuelles, les managers sont indirectement impliqués. Dans le harcèlement transversal ou groupal, les responsables laissent les membres d'un groupe harceler un collègue qui ne se conforme pas aux normes collectives. Le groupe crée des alliances contre tout individu qui se distancie du collectif ou refuse les méthodes déloyales en vigueur dans le groupe. Toute prise de distance ou écart par rapport à la loi du groupe est immédiatement sanctionnée de violence et d'exclusion. L'alliance de deux individus contre un troisième est appelée coalition en thérapie systémique. Le recours à la coalition et la violence vise à préserver le mode de fonctionnement du groupe et son homéostasie (équilibre) et cherche à évincer l'élément qui joue le rôle d'*intégrateur négatif* selon l'approche systémique.

Dans le harcèlement individuel, le management est également impliqué, puisque des agissements hostiles peuvent se répéter pendant plusieurs mois. La permissivité organisationnelle est indispensable pour que le harcèlement puisse se déployer si longtemps. Par ailleurs, cette participation indirecte ou directe du management se combine à une responsabilité managériale évidente dans le climat de travail, le style de management, etc., c'est-à-dire les facteurs organisationnels propices au harcèlement.

En effet, le style managérial influence le climat de travail, c'est-à-dire la perception partagée par les membres d'une organisation de l'ambiance qui y règne, en regard de la façon dont ils sont traités au sein de l'institution. Un climat de travail d'injustice favorise l'émergence d'agissements hostiles et assure de surcroît une légitimité à leurs auteurs.

Des chercheurs ont demandé à des salariés de juger le caractère juste ou injuste de cas de harcèlement. Le jugement des employés dépend du climat dans l'entreprise. Une certaine indulgence envers les harceleurs apparaît quand l'ambiance de travail est basée sur les procédures, les objectifs, le contrôle et la pression au travail. Les pratiques harcelantes sont légitimées dans les contextes impliquant une certaine acceptation individuelle et partagée de la soumission au travail. Par exemple, trois directions d'entreprises et leurs salariés ont été interrogés sur la qualité relationnelle (« on comprend mes problèmes personnels »), la qualité organisationnelle (« je limite mon engagement dans l'organisation »), la violation du contrat psychologique (« je me sens trahi par mon organisation »), la perception du risque de harcèlement moral (improbable à très probable) et les agissements hostiles. Une relation existe entre le climat de justice établi par le supérieur hiérarchique, son style de management et le vécu du groupe de travail en termes de harcèlement, d'anxiété et de stress.

Le risque de harcèlement est lié fondamentalement à la violation du contrat psychologique. En effet, la rupture des promesses de type relationnel joue un rôle déterminant dans l'apparition future de harcèlement. Les agressions sont moins fréquentes dans les organisations qui accordent plus d'autonomie, permettent une certaine réalisation de soi et valorisent les relations harmonieuses au travail. Des mesures condamnant les valeurs agressives limitent les comportements agressifs ou provocateurs. Des conduites exemplaires de la part des hautes instances de l'organisation sont indispensables à l'amélioration du climat de travail. Le modèle de direction a un impact direct sur les situations de violence

pour une majorité de salariés (84 %). Le climat de travail est jugé menaçant par la moitié des salariés interviewés car des menaces de licenciement ou autre sont prononcées et la violence est utilisée pour diriger par un tiers des répondants.

Certains styles de management favorisent incontestablement l'émergence du harcèlement. Masson-Maret et Steiner (2004) ont questionné les salariés sur le climat social de l'entreprise en distinguant un style *Considération*, où le manager soutient ce que font les subalternes, et un style *Structure*, où le manager soutient l'organisation, par exemple, en encourageant les heures supplémentaires. Plus la *Considération* est forte, moins il y a de risque de harcèlement. La *Considération* des managers influence positivement le sentiment de justice des collaborateurs. Le respect de la personne au travail et la qualité des relations humaines jouent un rôle efficace d'antidote au harcèlement.

Le management a une part de responsabilité dans l'insatisfaction au travail qui facilite l'émergence d'agissements hostiles. La France se classe dernière du classement pour la liberté de prendre des décisions dans son travail, est avant-dernière du classement pour la satisfaction dans son travail et elle occupe la 99^e place sur 102 pays en ce qui concerne les relations coopératives entre employés et employeurs (*Global Competitiveness Report*, 2004). Le malaise au travail dans les entreprises françaises est causé par le manque de liberté dans la prise d'initiative, le manque de reconnaissance du travail et le manque de communication. Les managers français sont 40 % à consulter leurs équipes quand 70 % des responsables scandinaves communiquent avec leurs salariés sur les

objectifs et les méthodes de travail. Le manque de dialogue social et de débat participatif en France a un coût pour ses entreprises et ses salariés. En effet, l'insatisfaction au travail diminue l'engagement, freine la créativité, limite la motivation et ralentit la productivité. À l'inverse, elle augmente l'absentéisme, accélère le *turnover*, hausse l'anxiété, facilite le harcèlement et favorise les violences. Les conditions et l'organisation du travail sont les facteurs responsables des nombreuses pathologies physiques ou psychiques liées au travail.

« Le stress mène au harcèlement. »

L'homme cherche à oublier où le chemin conduit.

Héraclite d'Éphèse (v. 550-480 av. J.-C.)

La pression vers de plus en plus de production avec de moins en moins de ressources crée une tension de l'activité et des relations professionnelles et accroît le degré de stress ou *job strain*. Cet indicateur de stress est un coefficient prenant en compte la pression (demande psychologique) et la *latitude* décisionnelle (autonomie, compétence). Cet indice de tension fut défini par l'Américain Karasek, inventeur d'un modèle de stress professionnel qui est la référence actuelle la plus fréquente dans le champ du stress au travail. Selon Karasek, le stress est maximal pour les salariés qui ont une forte *demande psychologique*, une faible *latitude décisionnelle* et un *manque de soutien social*. L'indicateur de stress *job strain* est plus élevé pour les femmes que pour les hommes, pour les employés et les ouvriers que pour les cadres.

Les catégories qui subissent davantage de facteurs de stress sont aussi les plus touchées par les agissements hostiles et le harcèlement. Les conditions de travail stressantes constituent un terreau fertile au harcèlement. En effet, les agissements hostiles sont plus fréquents quand l'organisation du travail est tendue, la pression forte, l'autonomie faible, le soutien social rare. Ces actes négatifs frappent davantage les salariés exposés à une « demande psychologique »

élevée, manquant d'autonomie et bénéficiant d'un faible « soutien social » de la part des collègues et des responsables. Les agressions au travail augmentent quand le climat de travail se dégrade. À l'inverse, elles diminuent lorsque le degré d'autonomie augmente.

De nos jours, au travail, le temps est comprimé, la charge augmentée et le travail s'accumule au-delà du raisonnable. Pour aller plus vite et gagner du temps, les décisions se prennent sans consultation. L'intensification du travail est un facteur aggravant dans les pathologies de surcharge. Les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont la première maladie professionnelle dont les symptômes sont somatiques, alors que les états dépressifs, l'épuisement professionnel ou *burnout* et l'état de stress post-traumatique sont des troubles psychologiques. La quasi-totalité des cibles de harcèlement souffre d'état de stress post-traumatique, qui est mentionné dans la liste des maladies professionnelles approuvée en mars 2010 par le Bureau international du travail.

Les organisations qui privilégient la mise en concurrence des personnes ou l'exclusion des sujets s'adaptant moins bien aux nouvelles réalités de la productivité transforment des équipes de travail en collectifs d'individus pour lesquels les résultats sont une fin qui justifie les moyens hors de toute considération éthique. Les objectifs prescrits incitent les salariés à trouver des astuces pour répondre à la demande et la débrouillardise peut dériver du côté de la rivalité déloyale, de la ruse et du mensonge. Les salariés sont collectivement soumis à la pression qu'ils déplacent sur les collègues et faute de pouvoir intervenir sur les méfaits de l'organisa-

tion du travail, ils s'agressent entre eux, jusqu'à s'en prendre à eux-mêmes. La recherche de boucs émissaires servant d'exutoires au malaise collectif « remplace la recherche de solutions équitables ».

Les nouvelles formes d'organisation du travail ont modifié les relations professionnelles qui facilitent l'émergence du harcèlement. La précarité favorise le chacun pour soi, impose le silence aux salariés et neutralise la solidarité collective. La peur de perdre son emploi induit des conduites de résignation complice ou de soumission collective. Des réorganisations, la nomination d'un nouveau directeur général, une restructuration, un plan social sont des facteurs organisationnels favorisant l'émergence d'agissements hostiles. Le harcèlement est associé à une réorganisation dans l'entreprise, dans 29 % des cas dans l'enquête du docteur Seiler ou à un changement de supérieur hiérarchique, dans 57 % des cas d'après Marie-France Hirigoyen.

De nombreux facteurs organisationnels sont communs au harcèlement et au stress chronique, celui-ci menant au harcèlement. Toutefois, le harcèlement, à la différence du stress, a une visée de destruction psychologique et d'exclusion professionnelle et sociale que n'a pas le stress. Les cibles de harcèlement sont exclues de leur travail dans un premier temps (licenciement, démission, départ volontaire, arrêt maladie), puis du marché du travail car les deux tiers ne retrouvent pas d'emploi. La rupture du contrat de travail signe l'éviction professionnelle du poste et l'exclusion sociale de l'organisation de travail. Mais cette rupture du contrat de travail a été précédée d'autres ruptures concernant

la communication, la violation du contrat psychologique et le lien social en cas de placardisation. La rupture de la communication est manifeste quand toute demande d'entretien est refusée à la cible de harcèlement qui aimerait pourtant comprendre les changements imposés ou les directives contradictoires édictées par les responsables ou managers. Le refus de communication constitue une atteinte du sens attribué au travail. Le non-sens anéantit motivation et implication dans l'activité professionnelle. L'isolement de la cible produit une rupture des liens sociaux et une désaffiliation du salarié au collectif de travail et à tout groupe d'appartenance.

Ce type de rupture porte atteinte à l'identité professionnelle mais aussi à l'identité personnelle. Ces atteintes sont blessantes sur le plan de l'image sociale et de l'image de soi et la souffrance psychologique est accentuée par l'isolement et la solitude. Les liens sociaux et la souffrance psychologique sont en interdépendance étroite. Plus les salariés manquent de soutien social, plus ils se déclarent cibles d'agissements hostiles. Ainsi, 34,5 % des salariés estimant un manque très fort de soutien social déclarent au moins un comportement hostile, contre 8,4 % des salariés ressentant un manque de soutien social très faible (DARES, 2008).

Aujourd'hui, les promesses et les obligations faisant partie du contrat psychologique ne sont pas tenues, pour la moitié des salariés interviewés (Depolo *et al.*, 2004). Les engagements entre l'organisation et les salariés fondés sur la confiance et la loyauté sur le long terme ont disparu au profit d'un contrat psychologique de courte durée, surtout basé sur un échange économique. La rupture du contrat psycho-

logique par l'organisation a un prix en termes de *turnover*, d'insatisfaction au travail, de désengagement envers l'organisation, de baisse de performance au travail. Le risque de harcèlement est lié au sentiment de violation du contrat psychologique.

Toutes ces ruptures constitutives du harcèlement sont le résultat de certaines techniques spécifiques particulièrement efficaces.

Les techniques persécutives instaurent un contrôle des faits et gestes de la cible pour lui faire comprendre qu'elle est sous surveillance. Elles cherchent à atteindre l'autonomie de la personne qui va se méfier, anticiper les risques et les pièges et perdre toute spontanéité ou liberté d'action. La méfiance et l'hyper-vigilance répondent à l'hyper-contrôle et l'intrusion permanente.

les techniques punitives consistent, quant à elles, à menacer de sanctions et à mettre la cible en demeure de justifier tout et en permanence. Ces techniques menaçantes installent les individus dans une attitude craintive, d'hyper-vigilance. L'entourage professionnel se sent aussi menacé et craint de devenir la future cible. La peur envenime tellement l'ambiance de travail que les collègues redoutent de se montrer proches, compatissants, solidaires des cibles d'agissements hostiles qui sont rejetées.

les techniques d'isolement créent un cordon sanitaire entre les cibles et leurs collègues et visent à rompre tout lien d'appartenance ou d'affiliation à un groupe. Elles consistent à changer les horaires des réunions au dernier moment, à fixer des horaires difficiles ou impossibles, à oublier d'informer d'une réunion, etc.

Les techniques relationnelles instaurent une relation de pouvoir ou de domination. Elles consistent à couper la parole, ne pas respecter l'espace privé en faisant intrusion dans la zone proximale d'intimité.

L'empiétement systémique de l'espace vital de l'autre signe le processus de l'emprise, si caractéristique du harcèlement. L'emprise consiste à dominer une personne, à empiéter sur son espace psychique et à marquer son empreinte en recourant à des techniques de communication paradoxale.

Les injonctions paradoxales consistent à énoncer des propositions contradictoires, où l'individu est pris au piège comme, par exemple, faire venir le salarié en heures supplémentaires et ne lui donner aucun travail, imposer une démarche pour exécuter une tâche puis critiquer la méthode quand l'activité est finie, etc. Personne ne sort indemne de ce type de communications paradoxales, comme le démontre Harold Searles dans son ouvrage au titre évocateur : *L'Effort pour rendre l'autre fou* (1977). La communication paradoxale est souvent illustrée par l'exemple de cette mère offrant à son fils une cravate rouge et une cravate verte. Si le fils choisit la cravate rouge, la mère le lui reproche et, s'il choisit la verte, les remarques et les critiques fusent aussi. Quel que soit le choix, la mère accuse son fils de ne pas avoir fait le bon choix, d'être un mauvais fils. L'injonction paradoxale rend tout choix impossible.

Les techniques de communication paradoxale attaquent le sens du travail et distillent un sentiment d'injustice et d'insécurité propice aux actes agressifs, aux agissements hostiles, à l'absentéisme, au désengagement, aux réactions anxieuses, au sentiment de frustration et à l'insatisfaction au travail. En conséquence, la prévention du harcèlement ne

peut faire l'économie d'un traitement des causes communicationnelles et managériales.

Ces différentes techniques (persécutives, communicationnelles) sont traduites en termes juridiques en un détournement du lien de subordination (remarques injurieuses), des règles disciplinaires (sanctions injustifiées), du pouvoir de décision (donner du travail inutile) ou du pouvoir d'organisation (modification arbitraire des conditions de travail). Les cibles ne sont pas conscientes que le harcèlement est un processus recourant à ces techniques destabilisatrices et manipulatrices. C'est pourquoi l'explication de ces méthodes destructrices constitue un moment essentiel de l'accompagnement psychologique des cibles de harcèlement.

Les conditions stressantes de travail ouvrent la voie au harcèlement en entretenant un terreau propice aux agissements hostiles et le lien entre le stress et le harcèlement est explicite dans l'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail de mars 2010 : « Les phénomènes de stress, lorsqu'ils découlent de facteurs tenant à l'organisation du travail, l'environnement de travail ou une mauvaise communication dans l'entreprise, peuvent conduire à des situations de harcèlement et de violence au travail plus difficiles à identifier. »

« Le harcèlement tue à petit feu. »

Le travail tue. La Mise à mort du travail.

Titre d'une émission de France 3,
Alice Odiot et Jean-Robert Viallet, 26 octobre 2009

Le harcèlement pousse certaines personnes au suicide. Le nombre de suicides lié au travail est inconnu car aucune enquête n'a cherché à véritablement l'évaluer. Les chiffres oscillent entre 400 et 700 par an. Le chiffre minimal provient d'une enquête réalisée en 2003 par les médecins du travail de Basse-Normandie. Ces résultats sont indicatifs car tous les salariés n'ont pas répondu aux questionnaires (190 sur 210) et les médecins n'ont pas connaissance de la situation de tous les salariés. Dans cette enquête, une tentative de suicide sur cinq est survenue sur le lieu du travail ou à proximité immédiate. Dans ce cas, on peut supposer un lien entre suicide et travail.

Pour Jean-Pierre Soubrier, expert psychiatre à l'Organisation mondiale de la santé (OMS), « les suicides liés au travail sont surtout ceux qui se produisent sur le lieu de l'entreprise et ceux qui sont accompagnés par une lettre d'adieu explicite » (*Le Parisien*, 16 mars 2007). Durant l'année 2009, de nombreux salariés ayant fait des passages à l'acte suicidaire ont laissé des lettres dénonçant la surcharge de travail, le management par la peur, les mobilités punitives non concertées et les incitations systématiques à la démission ou au départ. Le risque suicidaire peut être favorisé par une

décision d'incapacité ou de mise en invalidité et par une menace explicite de licenciement, selon le Conseil économique et social.

Les tentatives de suicide liées au harcèlement atteignent 2,7 % dans l'enquête menée en région Provence-Côte-d'Azur et les suicides varient entre 10 et 15 % en Suède, d'après Leymann et le Bureau international du travail. Le risque suicidaire apparaît dans les troisièmes et quatrièmes phases de *mobbing* selon Leymann : « Le suicide peut survenir lorsque la victime prend soudain conscience que sa vie professionnelle est terminée, et croit, à tort ou à raison, qu'il ne lui sera plus possible de subvenir à ses besoins matériels par l'exercice d'une activité professionnelle, quelle qu'elle soit. Ce sont le désespoir, le sentiment d'être devenue "inutile" qui poussent la victime au suicide. » Leymann parle de *psycho-terreur* pour décrire la peur au ventre du salarié allant au travail qui peut l'amener à l'acte suicidaire.

En France, le suicide est un problème de santé publique car il représente la première cause de mortalité, pour les 30-39 ans. La France appartient au groupe des pays européens souffrant des taux de décès par suicide les plus élevés (Finlande, Belgique, Autriche, Luxembourg), plus de deux fois supérieurs au taux du Royaume-Uni ou de l'Italie (INSERM).

Certaines familles touchées par le suicide d'un des leurs ont demandé à la Caisse nationale d'assurance-maladie (CNAM) la reconnaissance de l'acte comme accident du travail. Sur 72 demandes, 28 ont donné lieu à une reconnaissance. Dans ce cas, la famille de la victime a droit à une

rente, qui est majorée de dommages et intérêts si l'employeur mis en cause est condamné pour « faute inexcusable » par un tribunal des affaires de Sécurité sociale. Dans 85 % des demandes à la CNAM, les victimes étaient des hommes, âgés de 40 à 57 ans, et dans plus d'un cas sur deux, le suicide est intervenu sur le lieu de travail. Un tiers des suicides déclarés concerne des personnes très qualifiées (dirigeants et professions intellectuelles supérieures), un tiers concerne des professions intermédiaires et des employés de bureau, et le dernier tiers touche des salariés peu qualifiés (ouvriers, conducteurs, manœuvres). Aucun secteur professionnel n'est épargné mais les services (16 cas) et la métallurgie (13 cas) devancent le commerce non alimentaire (10 cas), le BTP (9 cas) et la chimie (4 cas) (*Les Échos*, 9 octobre 2009).

Ces données représentent la partie émergée de l'iceberg de la souffrance au travail. En effet, de nombreux autres salariés souffrent de stress chronique, d'épuisement professionnel ou *burnout*, d'états dépressifs ou d'états de stress post-traumatique, pathologies moins bruyantes et moins médiatisées que les passages à l'acte auto-agressifs ou hétéro-agressifs.

Le travail est jugé mauvais pour la santé par plus d'un salarié sur deux. Un tiers des salariés (34 %) attribue une note inférieure à 6 à leur état de santé sur une échelle allant de 1 à 10 (DARES, 2008). Une réponse fréquente aux soucis professionnels réside dans une consommation excessive de médicaments, d'alcool ou de tabac. Environ 8 % des salariés consomment des psychotropes, les femmes systématiquement plus fréquemment (12 %) que les hommes (5 %).

Environ 10 % des hommes et 2 % des femmes présentent une dépendance alcoolique. Chez les hommes, la dépendance diffère peu selon la catégorie socioprofessionnelle. En revanche, certains secteurs d'activités sont particulièrement concernés : l'administration publique (14,5 %), les activités financières (13,9 %) et la construction (12,8 %), d'après l'enquête Samotrace 2009. À côté de ces addictions aux substances psychoactives, sévit le *workaholism*, néologisme construit à partir du terme alcoolisme. Le *workaholism* désigne une addiction au travail qui se caractérise par une tendance compulsive à travailler nocive pour la santé des individus *workaholiques* et l'entourage professionnel et personnel.

Au niveau européen (OSH, 2009), les cibles d'agissements hostiles souffrent d'épuisement émotionnel (41,6 %), de troubles du sommeil (41 %), de tension, d'irritabilité et de fatigue (39 %), de maux de tête (29 %), de difficultés cognitives (26 %), d'incapacité à oublier les problèmes de travail, de difficultés de concentration (24 %) et de problèmes de mémoire (22 %). Les salariés continuent à penser au travail hors du bureau et leur sommeil est interrompu par des flashes d'événements diurnes. Les réminiscences sont une composante de l'état de stress post-traumatique dont souffre la quasi-totalité des cibles de harcèlement interrogées par Viaux (2004).

L'exposition à la violence augmente le nombre et la durée des arrêts de travail de plus de huit jours ainsi que les hospitalisations pour dépression, troubles anxieux, etc. Le harcèlement conduit 27 % des cibles féminines et 23,5 % des cibles

masculines à prendre des arrêts de plus de huit jours (DARES). Le harcèlement cause une maladie prolongée dans 60,6 % des cas, d'après Marie Pezè, psychologue clinicienne ayant créé le centre de consultations « Souffrance au travail » de Nanterre.

Certaines cibles souffrent de troubles psychologiques, principalement d'états dépressifs ou d'états de stress post-traumatique. Trois cibles sur quatre souffrent d'état dépressif d'après les enquêtes régionales. L'état dépressif est sévère chez deux tiers des cibles (69 %), léger chez un quart (24 %) et modéré pour 7 % dans l'étude de Hirigoyen (2001).

La quasi-totalité des cibles de harcèlement souffre d'un état de stress post-traumatique (9 sur 10) dans l'enquête menée auprès des adhérents de l'Association nationale de victimes de harcèlement psychologique au travail (Viaux, 2004). Les souvenirs, les flash-back et les réminiscences liées à la situation de harcèlement touchent 96 % des sujets. Le caractère répétitif et insistant des agissements hostiles renvoie à l'idée d'érosion et de microtraumatisme et non à l'événement traumatique unique à forte intensité comme l'accident de circulation. Toutefois, le microtraumatisme constitue un risque grave à long terme pour la santé mentale de la personne traumatisée.

L'état de stress post-traumatique figure dans la nouvelle liste des maladies professionnelles, approuvée par le Conseil d'administration du Bureau international du travail, le 25 mars 2010. Cette instance pointait en 1998 l'ampleur de la violence psychologique en France, qui concernait 11 % d'hommes et 9 % de femmes. Les Français se distinguent par une surconsommation de médicaments (anxiolytiques ou antidépresseurs). On peut se demander si la consommation


médicamenteuse n'est pas le prix du silence collectif et l'antidote individuel de la violence psychologique. Les problèmes de violence au travail ont des conséquences graves car la perte de l'emploi signe l'exclusion économique et sociale. En effet, les cibles sont exclues dans un premier temps de leur poste, puis, à long terme, sont évincées de l'emploi. Deux cibles sur trois ne retrouvent pas d'emploi, selon les enquêtes menées dans les services hospitaliers des maladies professionnelles en région parisienne (65 %). En revanche, plus la durée du harcèlement est courte, plus l'évolution est favorable. Cela prouve l'impérieuse nécessité de stopper le processus le plus tôt possible.

Les cibles de harcèlement sont torturées par des sentiments de honte et de culpabilité, une baisse de l'estime de soi, une perte de repères et de sens qui rappellent la situation kafkaïenne du *Procès* où M. K est accusé d'avoir commis une faute dont il ignore tout : « Contre ce tribunal-là, on ne peut de toute façon pas se défendre, on ne peut qu'avouer... On fait du mensonge l'ordre du monde. »



Un suicide est toujours un suicide de trop

Certains articles se demandent si le nombre de suicides est supérieur dans certaines entreprises au taux moyen de suicides dans la population générale. Ainsi, le nombre de suicides d'une entreprise comme France Télécom a été comparé aux suicides des Français âgés de 20 à 60 ans. Or, les deux populations ne sont pas comparables. De toute façon, un suicide est toujours un passage à l'acte de trop. C'est le désespoir répondant au déni de la souffrance au travail qui pousse des salariés à des passages à l'acte suicidaires. Certains ont laissé des lettres explicites qui dénoncent « la surcharge de travail » ou les « méthodes de management par la peur » et ces cris de désespoir demandent une reconnaissance des causes organisationnelles de la souffrance au travail de nombreux salariés.



LES
PARTENAIRES DU
HARCÈLEMENT

« Les harceleurs sont des pervers. »

*La violence n'est pas un moyen parmi d'autres
d'atteindre la fin, mais le choix délibéré d'atteindre la fin
par n'importe quel moyen.*

Jean-Paul Sartre, *Cahiers pour une morale*, 1983

Les personnalités perverses sont trop rares pour expliquer l'ampleur des agissements hostiles au travail : 40 % des salariés subissent un ou des agissements hostiles et 13 % un harcèlement sur douze mois. Cette violence psychologique n'est pas l'œuvre des seules personnalités pathologiques, ni celle des pervers. En revanche, le harcèlement résulte d'une relation pervertie au pouvoir car il suscite fascination, désir abus, domination, emprise, toute-puissance, enflure narcissique et envie ravageuse.

Pour l'Organisation mondiale de la santé, le harcèlement est le signe d'un « abus de pouvoir » et pour le Conseil économique et social, il révèle « une relation pervertie au pouvoir ». En effet, dans des organisations où menace un plan social visant à se séparer des salariés les mieux payés ou difficiles à licencier, certains salariés deviennent des *harceleurs occasionnels*.

Dans un climat de management par la peur, des individus ordinaires peuvent adopter des attitudes agressives répréhensibles. Ces personnes ne sont pas du tout des personnalités perverses. Sous les régimes totalitaires occidentaux, la majorité d'une nation a participé à la violence meurtrière.

Ces individus n'étaient pas tous pervers ou psychopathes mais tous présentaient une normalité, au sens de conformisme aux normes et étaient *normopathes*, selon la philosophe Hannah Arendt ou *normalopathes* selon le psychanalyste Christophe Dejours. Le zèle professionnel et l'obéissance aux ordres ont ponctué les discours des nazis lors de leurs procès et ont inspiré les notions de *banalité du mal* à Hannah Arendt et de *banalisation sociale du mal* à Christophe Dejours.

Les expériences du psychosociologue américain Milgram (1974) ont montré comment « des individus ordinaires, dépourvus de toute hostilité, peuvent en s'acquittant simplement de leur tâche devenir les agents d'un atroce processus de destruction ». Un expérimentateur en blouse blanche demande à des sujets de punir toute erreur d'apprentissage commise par un compère en lui délivrant une décharge électrique. Un comédien joue le rôle de compère et simule la douleur des chocs électriques, en gesticulant ou en criant. Une majorité de sujets exécute l'ordre de punir.

Les conditions expérimentales créent un contexte où le « prestige de l'autorité (...) l'acceptation aveugle de la situation telle qu'elle a été définie par l'expérimentateur, ont suffi pour amener des citoyens honnêtes et conscients de leurs responsabilités dans la vie quotidienne à se conduire en bourreaux ».

Cette expérience a été reproduite pour démontrer la contrainte imposée aux candidats participant à des jeux de télé-réalité qui amène certains individus à transgresser leurs valeurs ou leur éthique, comme par exemple « ne pas maltraiter autrui ». La contrainte, la menace poussent certains

individus à accepter l'inacceptable par soumission, résignation, impuissance ou obéissance.

Au travail, certaines attitudes agressives, viriles, dominatrices sont parfois valorisées. Dans le harcèlement professionnel, les agissements hostiles sont justifiés par des motifs économiques tels que les affaires, le business, la compétitivité, la mondialisation, la performance et l'excellence. Les bienfaits des comportements hostiles finissent par être intériorisés par une majorité de salariés résignés.

Lors d'une enquête menée en région Aquitaine, 10 % des salariés interviewés se déclarent auteurs de violence et invoquent des raisons professionnelles comme la position hiérarchique. Les agissements hostiles répondent le plus souvent à une stratégie de l'organisation ou à des choix de gestion des ressources humaines. Le Conseil économique et social précise que la relation pervertie au pouvoir à l'origine du harcèlement peut relever du « pouvoir institutionnel lui-même qui veut imposer coûte que coûte ses orientations et ses décisions stratégiques (en laissant au bord de la route ceux qui ne rentrent pas dans le moule), mais aussi du pouvoir personnel, dès lors que le harceleur pourrait imaginer une éventuelle mise en cause par un collègue ou un subordonné ».

Lorsque le harcèlement sévit dans une entreprise ou une administration, la responsabilité de l'organisation est engagée car elle tolère l'exercice de ces actes négatifs par une personne dans le cas d'un harcèlement individuel, par un groupe dans le harcèlement groupal ou par des harceleurs dans le harcèlement organisationnel.

Sur le plan psychologique, il est indéniable que les personnes tyranniques et dominatrices présentent des caractéristiques psychologiques tout à fait adaptées à des agissements visant à faire craquer, partir ou démissionner certains salariés indésirables ou excédentaires.

Les personnalités paranoïaques sont des individus tyranniques qui se caractérisent par une surestimation de soi, une méfiance exacerbée, une incapacité totale à l'autocritique. Ils formulent incessamment des reproches à autrui. Pour ces individus, l'autre a toujours tort, l'erreur a forcément été commise par autrui, même s'ils sont responsables : c'est la marque du mécanisme défensif nommé projection.

La vision du monde de ces individus est binaire et se scinde en gentils et en méchants, conformément au mécanisme du clivage, et lorsque cette vision clivée de la réalité est inversée, les agresseurs vont jusqu'à se plaindre d'être les victimes. Ces individus sont les faux harcelés qui encombrant les prud'hommes et éclipsent les vraies cibles de harcèlement moins vaillantes pour se défendre et moins véhémentes dans leurs requêtes.

Les personnalités antisociales sont des individus pour lesquels l'action impulsive et transgressive est le mode d'expression favori. Ils sont souvent auteurs de comportements agressifs car ils transgressent les droits d'autrui sans difficulté ni retenue. Ils présentent une impulsivité, une irritabilité, une agressivité, une indifférence à l'égard des actes commis pour lesquels aucune justification n'est recherchée. L'impulsivité de la personnalité antisociale s'oppose au caractère calculateur et stratège des pervers. Ces

individus sont parfois instrumentalisés pour commettre des actes hostiles à l'encontre de salariés dont l'exclusion est véritablement programmée.

Les pervers narcissiques sont des stratèges qui œuvrent en coulisse. La proie du pervers est un objet interchangeable, dominé, manipulé, maltraité et surtout maîtrisé. L'autre est une marionnette que les pervers manipulent sans l'ombre d'une culpabilité.

Pour mieux utiliser l'autre comme sa chose, le harceleur a pris le temps de séduire la personne auparavant. La séduction facilite la domination et l'exercice d'une emprise qui anéantit à terme l'autre psychologiquement. Différentes figures de pervers narcissiques existent. Le psychanalyste Paul-Claude Racamier décrit d'une part une version vénéneuse, pleine d'acrimonie, qui agit en cachette, en coulisse, en sous-main, manœuvrant autrui pour qu'il agisse à sa place et, d'autre part, une version avantageuse, suffisante, tout en exhibition, qui agit au grand jour. Le psychanalyste Alberto Eiguer décrit quant à lui de nouveaux portraits de pervers comme les escrocs ou les corrupteurs et des profils pervers *au féminin*.

Enfin, les personnalités obsessionnelles excellent également dans la domination tyrannique et l'emprise obligeant l'autre à agir comme elles le veulent. L'autre doit penser selon les normes que l'obsessionnel lui impose et doit désirer selon le schéma tracé par lui. Les individus obsessionnels se caractérisent par un perfectionnisme tel qu'ils ne peuvent pas déléguer car ils veulent tout contrôler et tout maîtriser. Les personnalités obsessionnelles exercent leur emprise dans

le registre du pouvoir et dans le domaine du devoir. Ces individus sont des collègues difficiles et des responsables redoutables. L'obsessionnel est un tyran dont le pouvoir est d'autant plus efficace qu'il s'exerce insidieusement, par un contrôle permanent, par des intrusions qui brisent les limites de l'espace psychique intérieur d'autrui. Le perfectionnisme de ce type d'individus est l'arme idéale de l'idéologie de l'excellence, la performance, le challenge et des objectifs irréalistes.

En somme, si différentes personnalités peuvent exercer une redoutable domination, une inflexible tyrannie, une emprise pathologique, la stigmatisation du harceleur pervers relève d'une véritable idée reçue car elle suggère à tort que le monde du travail recrute préférentiellement des personnalités perverses qui sont des entités pathologiques réelles mais exceptionnelles. De plus, les harceleurs sévissent à deux dans 80 % des cas dans l'enquête de Viaux et Bernaud (2001). En conséquence, le harceleur n'est pas ce manipulateur solitaire plébiscité des médias.

Le harcèlement n'est donc pas une rencontre fortuite avec un pervers narcissique, trop rare pour expliquer l'ampleur du phénomène qui implique forcément d'autres partenaires réunis sur leur lieu de travail.

« Personne n'est à l'abri d'être harcelé. »

*Pour ne point rougir devant sa victime, l'homme qui a commencé
par la blesser la tue.*

Honoré de Balzac, *Le Médecin de campagne*, 1833

Heinz Leymann déclare n'avoir « jamais rencontré un type spécifique de personnalité ayant manifestement vocation à devenir une cible de *mobbing* (...). Chacun peut sombrer dans des situations où les meilleures ressources ne suffisent plus ». Marie-France Hirigoyen défend une idée similaire : « N'importe qui peut être victime de harcèlement moral. » Elle réfute le soi-disant profil de la victime née mais décrit, au contraire, des personnalités fortes et opposantes : « On s'attendrait à ce que ce soit une personne fragile. Un souffre-douleur désigné, en quelque sorte ! Eh bien, pas du tout, les harcelés sont généralement des grandes gueules ou pour le moins de fortes personnalités. (...) La victime, c'est en fait bien souvent celui qui résiste, notamment à ses collègues, cas très fréquent, mais aussi à son supérieur hiérarchique ou encore à la pression de ses subordonnés. » (*Le Nouvel Observateur*, janvier 1999).

Ces deux portraits de cibles de harcèlement décrivent des personnes offensives et combatives au profil « dur » qui contrastent avec les cibles au profil « faible » fragile, soumises. Dans les deux cas, l'entourage joue un rôle essentiel dans le sort final des salariés harcelés. En effet, l'avenir des cibles dépend du soutien des collègues ou de leur retrait, de l'in-

tervention de la hiérarchie ou de leur abstention. Une recherche récente de Faulx et Detroz auprès de 50 cibles de harcèlement décrit plusieurs situations et distingue six profils de cibles dont deux prédominent.

Un tiers des cibles (36 %) entretient une relation conflictuelle avec leur futur harceleur que soutiennent l'organisation et les collègues de la cible. L'entourage transforme un conflit en harcèlement. Une relation initiale symétrique devient déséquilibrée. Ce tiers est composé de « victimes contextuelles en conflit interpersonnel ».

Un quart des cibles (24 %) sont des *victim types*. Au départ, une personne est dominée par un individu qui est soutenu par la hiérarchie et les collègues de la cible. Au début, la relation interpersonnelle est dissymétrique entre les deux partenaires mais le soutien du harceleur par l'entourage professionnel accentue le déséquilibre défavorable aux cibles. Cette situation décrit le portrait type de la victime *faible et soumise* représentant seulement un quart des cas de harcèlement.

D'autres figures moins fréquentes existent, au premier rang desquelles la « victime interpersonnelle en contexte d'opposition groupo-organisationnelle » où au départ, deux partenaires s'affrontent mais l'auteur des agissements hostiles est soutenu par l'organisation alors que la cible a le soutien de ses collègues. Chacun est supporté par une partie du système. La symétrie de la relation initiale et le rapport de force équilibré du début sont maintenus momentanément car l'organisation a un pouvoir décisionnaire que n'ont pas les salariés.

Autre figure, la « victime interpersonnelle » : au début, existe une domination de futurs harceleurs sur de potentielles

cibles de harcèlement qui sont soutenues par l'entourage. Dans ce cas, la situation résulte de la seule relation interpersonnelle initiale qui pose la question du soutien tardif, insuffisant et la question du pouvoir décisionnaire non partagé et inéquitable.

La « victime organisationnelle en conflit interpersonnel » résulte d'un affrontement entre deux partenaires au départ. Mais l'entourage est divisé : le groupe soutient la cible alors que l'organisation soutient le harceleur. Le soutien organisationnel en faveur du harceleur assure à celui-ci un rapport de force favorable et même une certaine impunité.

Enfin, des profils mixtes existent dans certaines entreprises : le groupe est divisé, une partie soutient la cible et une autre le harceleur. Chacun des protagonistes a ses partisans. Au gré des rapports de force, le processus groupal va pencher en faveur ou en défaveur de la cible. La situation est incertaine et l'ambiance de travail est envenimée par les alliances qui se font et se défont.

Ces différentes situations illustrent l'importance du contexte où se produit le harcèlement, la nature systémique du processus et l'implication de nombreux acteurs dans le harcèlement. Toutefois, le monde professionnel se caractérise par une répartition du pouvoir décisionnaire inégal selon le statut socioprofessionnel (dirigeants, employeurs, cadres, employés, ouvriers). L'organisation soutient massivement les harceleurs (48 cas sur 50, 96 %) et peu les cibles (2 cas sur 50, 4 %). Les collègues soutiennent les cibles une fois sur quatre (13 cas sur 50, 26 %). Les agissements hostiles sont associés à un manque cruel de soutien groupal qui accentue l'affaiblissement des cibles de harcèlement dont

l'éviction de l'emploi est assurée à terme. Pourtant, au début du processus de harcèlement, de nombreuses cibles déploient des attitudes combatives et entretiennent des relations conflictuelles avec les harceleurs, contrairement à l'idée reçue erronée de la *victime faible, passive, soumise, masochiste* qui subit silencieusement les attaques. Le rapport de force devient défavorable aux cibles quand les collègues se détournent d'elles et préfèrent se mettre du côté des harceleurs. La dimension collective du harcèlement est une réalité très souvent niée au profit d'une représentation d'une cible soumise à un harceleur solitaire. Or, les cibles sont le plus souvent deux à subir les agissements hostiles commis par plusieurs harceleurs d'après l'enquête de Viaux et Bernaud (2001).

Le harcèlement est le résultat d'un processus multifactoriel car des facteurs environnementaux et des variables organisationnelles interagissent avec des caractéristiques psychologiques individuelles. Parmi celles-ci, la compétence et l'autonomie professionnelle jouent un rôle essentiel dans un processus de harcèlement, attisent des rivalités destructrices entre deux collaborateurs luttant pour une évolution de carrière ou une promotion et embrasent le feu dévastateur de l'envie ravageuse.

La compétence d'un collaborateur peut révéler la moindre compétence d'un responsable qui va tout faire pour évincer le rival. Parfois, les harceleurs vont jusqu'à accuser les individus compétents d'incompétence, quitte à fabriquer des fautes professionnelles, car il est plus facile d'accuser autrui que de reconnaître ses défaillances personnelles, conformément au mécanisme de défense de la projection. Au cœur de

certaines situations de rivalité professionnelle sévit l'envie, c'est-à-dire un désir impératif de posséder ce que le sujet ne possède pas, non pour en jouir, mais, pour le détruire, comme l'a théorisé la célèbre psychanalyste Melanie Klein. Le monde de la recherche fourmille d'exemples d'appropriation déloyale et d'attitudes envieuses destructrices. Ainsi, Jean-Claude Chermann, qui a découvert le virus du sida, n'a pas reçu le prix Nobel de médecine, remis à deux de ses collègues.

L'autonomie professionnelle peut également déclencher l'envie ravageuse et des rivalités évoluant en agissements hostiles. L'autonomie donne la force de s'opposer à des pratiques injustes ou de dénoncer des attitudes répréhensibles. Toute personne capable de ne pas cautionner les malversations est potentiellement indésirable. Si la cible ne résistait pas, elle serait comme les autres, fondue dans la cohésion du groupe. Or, l'individu qui résiste joue le rôle d'un miroir qui renvoie à ses collègues des caractéristiques peu valorisantes telles que la lâcheté, le manque de courage, etc. Une personnalité autonome, possédant un libre arbitre suscite l'envie chez tous ceux qui aimeraient avoir de telles capacités de résistance à la soumission mais, au lieu de reconnaître ses faiblesses, il est plus facile d'agresser autrui en lui attribuant de multiples déficiences, et d'user du mécanisme de défense de projection.

Le libre arbitre, l'autonomie et l'incompétence sont des ingrédients essentiels dans un processus de harcèlement. Plus la cible est autonome, plus l'acharnement psychologique hostile du harceleur contre une cible révèle la dépendance de l'agresseur. Plus la cible est compétente, plus elle met en évidence les domaines d'incompétence de son harceleur.

« Les collègues ont peur de témoigner. »

*L'asservissement ne dégrade pas seulement l'être
qui en est victime, mais celui qui en bénéficie.*

Germaine Tillion, *Le Harem et les cousins*, 1966

Les enquêtes constatent une désolidarisation des collègues envers les cibles de harcèlement. L'indifférence des collègues concerne deux tiers des cibles, tandis que la protestation est exceptionnelle (6 %) d'après les déclarations des membres d'une association d'aide aux victimes de harcèlement interviewés par Viaux et Bernaud (2001). Le soutien des collègues est minoritaire dans d'autres études où la solidarité se manifeste dans un quart des cas (Hirigoyen, Faulx et Detroz). La peur et la *soumission à l'autorité* incitent l'entourage à adopter des attitudes d'évitement, d'indifférence ou de laisser-faire, ce qui accentue l'isolement des cibles et renforce le rapport de force favorable au harceleur. La peur, émotion qui inhibe, fait taire et impose le silence à tous.

La plupart des cibles ne comprennent pas immédiatement le phénomène du harcèlement. En conséquence, les collègues mettent également du temps à saisir ce dont ils sont témoins et ont du mal à appréhender la gravité et la violence des agissements hostiles. Dans ce cas, l'entourage ne peut pas manifester son soutien ni sa solidarité, ni même une quelconque compassion. Cette désolidarisation est encore plus compréhensible lorsque la cible elle-même masque les actes qu'elle

subit. La honte et la blessure narcissique sont tellement douloureuses qu'elles poussent certaines personnes à minimiser ou nier les violences psychologiques dont elles sont l'objet. Un tel déni de la réalité ne permet pas à l'entourage d'être conscient de la violence psychologique des agissements hostiles.

Parfois, le silence des collègues répond à celui des cibles ainsi qu'aux consignes de se taire des responsables. Le déni de la violence psychologique par la hiérarchie crée les conditions d'un déni collectif et d'une tolérance groupale envers les agissements hostiles. En effet, le silence est parfois imposé par la hiérarchie à travers des menaces de licenciement. Ainsi, certains collègues souffrent en silence mais le conflit et le malaise redoublent car ils sont témoins d'agissements hostiles qu'ils réproouvent tout en se sentant impuissants, menacés et visés à terme.

Le sentiment de menace distille la peur chez les témoins d'agissements hostiles et par peur, ils adoptent des attitudes d'évitement et des comportements de fuite. De quoi ont peur les collègues ? Ils ont peur de devenir eux-mêmes cibles et la crainte d'être la prochaine victime les incite à se faire oublier et à se taire. Le silence est envisagé comme le meilleur moyen de protection. C'est l'autoprotection qui motive les stratégies d'évitement ou stratégies de *coping* évitantes.

Le silence participe au déni collectif parfois imposé par la direction. Le déni permet d'ignorer un fait ou la réalité. Le déni du harcèlement est partagé et idéaliste quand il permet aux individus de créer une vision utopique de la réalité et de se protéger de toute désillusion : « Ça n'arrive qu'aux autres,

jeunes, quinquas, célibataires, déprimés, syndicalistes, etc. » Les personnes se persuadent que le harcèlement ne saurait leur arriver, étant donné leurs compétences, leurs valeurs ajoutées. Le déni est collectif lorsque l'existence d'agissements hostiles est niée par une majorité de collaborateurs. Dans ce cas, les cibles ont des possibilités restreintes de susciter une quelconque empathie et d'obtenir un soutien social important.

Parfois, le déni saisit des intervenants en prévention des risques psychosociaux. C'est le cas des médecins ou psychiatres qui voient dans le harcèlement un couple composé d'un harceleur pervers et d'une cible masochiste. En décontextualisant le phénomène, ces professionnels minimisent les causes organisationnelles dans la souffrance au travail et maximalisent, en revanche, les responsabilités individuelles des cibles d'agissements hostiles. Ils deviennent ainsi juges ou procureurs.

Le silence a des conséquences sévères pour les cibles. En effet, il aggrave leur isolement et le manque de soutien social le plus élémentaire accentue la honte, la culpabilité, le traumatisme et la souffrance psychologique. Des études montrent que les conséquences du harcèlement sont plus graves quand la victime est seule et exclue de son collectif de travail. Le silence des collègues joue parfois le rôle d'un second traumatisme car il suggère que la situation de cibles d'agissements hostiles est méritée : « Elle a bien fait quelque chose pour mériter un tel traitement. » Le silence face à la souffrance infligée à un collègue est le signe d'une déconstruction inquiétante des liens sociaux. Selon Christophe Dejourné, la désolidarisation ne résulte pas « d'un processus naturel ou culturel de résignation, de passivité ou d'indivi-

dualisme » mais « des formes de domination sociale dans le monde du travail et d'un remaniement des stratégies de défense » contre les effets délétères de la peur, « qui a massivement fait son entrée dans le monde du travail avec la flexibilisation et la précarisation ».

Parfois, certains collègues donnent raison aux auteurs d'agissements hostiles : « Elle n'est pas à sa place ; elle est dépassée ; elle a fait son temps ; place aux jeunes diplômés ; elle a fait des erreurs. » Ces propos justifient les disqualifications professionnelles ou les attaques personnelles et légitiment l'éviction du poste. Ce type de rationalisation déculpabilise tout individu s'abstenant d'empathie ou de compassion envers des personnes maltraitées.

Parfois, les collègues solidaires s'épuisent au fil du temps et finissent par se résigner et se désengager. La résignation signe un processus d'*impuissance apprise*. L'expérience de tentatives vaines et les échecs successifs suggèrent que les comportements solidaires ne servent à rien et sont inefficaces : « À quoi bon ; on ne peut rien faire ; on a tout essayé ; on a perdu la partie. » L'impuissance apprise produit un sentiment de désespoir profond et psychologiquement douloureux.

À côté de ces collègues qui ont montré leur solidarité ou leur compassion, certains salariés sont conscients de leur attitude non solidaire et en souffrent. Différentes stratégies défensives soulagent de la culpabilité. La psychologie sauvage est une arme qui condamne les cibles de harcèlement en leur attribuant des traits de personnalités pathologiques ou des troubles psychiques : « Elle est complètement hystérique ; elle a le profil de la victime ; elle cherche les coups. »

Ces arguments responsabilisent les victimes, privent les personnes en difficulté de l'assistance vitale requise dans toute situation de harcèlement et, par ailleurs, accordent une totale impunité aux agresseurs.

Le harcèlement implique un collectif où chacun joue un rôle pouvant être actif ou passif, solidaire ou solitaire, empathique ou accusateur. Chaque individu témoin d'agissements hostiles ou de harcèlement doit se demander dans quelle mesure a) il participe activement ou passivement au projet d'exclusion de collègues ; b) il souhaite l'éviction des cibles désignées ; c) il attend un bénéfice secondaire après le départ des collègues exclus ; d) il éprouve une certaine satisfaction à assister aux épreuves infligées aux cibles. Le retrait est une attitude majoritaire, partagée et collective face au harcèlement au travail. Quelquefois, les collègues soutiennent les cibles qu'ils considèrent comme un porte-parole de leur groupe et se rebellent à l'encontre du harceleur.

Le Conseil économique et social suggère une protection des témoins pour favoriser une attitude de soutien aux cibles de harcèlement. En l'absence de soutien social, les cibles de harcèlement sont triplement agressées : elles le sont par les auteurs d'agissements hostiles qui les maltraitent ; par les collègues qui s'abstiennent de tout soutien social et par les responsables qui n'exercent pas leur obligation de prévenir les agissements hostiles, la santé physique et psychologique des salariés et leur devoir de sanctionner leurs auteurs. Comment expliquer que la prévention et la condamnation échouent à supprimer les agissements hostiles au travail mais réussissent à faire rimer harcèlement avec isolement et évitement ?

« Tout le monde fuit en cas de harcèlement. »

*On ne devrait jamais tourner le dos à un danger pour tenter
de le fuir. Si vous le faites, vous le multipliez par deux.
Mais si vous l'affrontez rapidement et sans vous dérober,
vous le réduirez de moitié.*

Winston Churchill, Premier ministre
du Royaume-Uni en 1940

Harcèlement rime souvent avec évitement et fuite. Le retrait des uns se combinant à celui des autres se renforce mutuellement et au final, aggrave cruellement la situation des personnes cibles. Le retrait est passif quand il consiste à se taire, fermer les yeux, ne rien voir ou ne rien entendre. Il est actif quand il consiste à participer à l'injustice, soutenir le harceleur et affaiblir la cible. Le retrait est une attitude défensive d'autoprotection à court terme qui a des effets aggravants pour les cibles et des conséquences nocives pour le collectif victime d'une « pathologie de la solitude » qui est le mal du siècle des sociétés industrialisées.

Plusieurs raisons à cet évitement sont invoquées par les responsables inactifs, abstentionnistes ou attentistes. Certains avouent une réelle méconnaissance du phénomène ou une absence de compétence face aux demandes d'intervention qui leur sont adressées dans la gestion des conflits interpersonnels : « La plainte, je ne sais quoi en faire ; ça me dépasse. » D'autres ont peur des conséquences de leur inter-

vention et sont intimidés par le harceleur : « Je vais avoir des problèmes avec lui. » Il arrive aussi que les managers n'assument pas le rôle d'arbitrage ou de médiation qui leur revient et pour s'en dégager, assimilent le harcèlement à un conflit personnel ou à une affaire privée qui ne les regarde pas : « Ils sont comme chien et chat. » D'autres minimisent le problème et ironisent en clamant le dicton « qui aime bien châtie bien ».

Pourtant, le harcèlement n'est pas un banal conflit. Certains responsables ne veulent pas désavouer un de leurs éléments et lui conseillent de régler le problème : « Faites un effort, chacun ; c'est une question de volonté, quand on veut, on peut. » Le harceleur peut aussi être considéré comme un atout dans la réalisation des objectifs de profit et de productivité sur lesquels les managers sont personnellement évalués.

Certains tolèrent la violence de leur collaborateur qui leur assure certains bénéfices personnels. D'autres apprécient les compétences du harceleur et laissent faire. Ils ont besoin de cette personne qui les aide, même si sa conduite est répréhensible ou ses comportements inacceptables. Ils peuvent aussi minimiser la gravité des agissements hostiles en psychologisant le problème : « c'est une personne malade, fragile qui devrait se soigner. »

Mais certains responsables sont amenés à participer directement au harcèlement. Sous prétexte d'efficacité et de compétitivité, ils considèrent que le management par la peur est une manière de motiver les salariés et le harcèlement est un moyen de se débarrasser des moins motivés qu'on peut remplacer par d'autres employés plus faciles à manager, c'est-à-dire plus dociles ou plus soumis. Enfin, certains

responsables bénéficient de formations visant à mieux communiquer où ils apprennent des techniques d'influence habituellement utilisées en thérapie familiale en vue d'améliorer les communications dysfonctionnelles ou pathogènes. Ces mêmes techniques voient leur objectif communicationnel dévoyé dans des relations hiérarchiques maltraitantes aux antipodes d'une relation d'aide à visée thérapeutique.

Certains managers nient le caractère inhumain des ordres qu'on leur demande de transmettre à leurs collaborateurs ou subordonnés. Ils laissent leur sens moral de côté et mettent en veilleuse leur conscience éthique, pour éviter d'être eux-mêmes marginalisés, et communiquent des ordres qu'ils réprouvent. Ils se répètent qu'ils ne peuvent rien faire et que ce sont les lois du marché qui s'imposent dans les organisations modernes. Ce type de discours économiste permet de rationaliser et de taire momentanément tout conflit de valeurs.

Les agissements hostiles sont présentés comme une nécessité impérieuse du monde moderne régi par des valeurs de productivité, des exigences de performance ou l'indispensable flexibilité des individus. Ces rationalisations réussissent à faire intérioriser aux salariés la normalité de la souffrance au travail et une « certaine banalisation de l'injustice » sous prétexte de survie économique, collective et individuelle. La métaphore de la guerre économique s'impose subrepticement dans les consciences et calme la culpabilité : « À la guerre, comme à la guerre : le sacrifice de quelques éléments est incontournable » ; « Vous êtes une équipe de tueurs. » Or, les réactions post-traumatiques touchent les perdants sans épargner les vainqueurs d'une guerre. Les conflits

armés causent des traumatismes psychiques dans les deux camps, et l'issue du combat n'efface pas les souvenirs insoutenables et n'empêche pas les réminiscences traumatiques chez tous les partisans.

Du côté des cibles, des conduites d'évitement sont également adoptées pour se protéger. Le retrait peut consister à prendre des arrêts de travail qui s'allongent et finissent en congés de maladie longue durée. Les seniors se retirent en prenant leur retraite ou acceptent les départs volontaires. Certaines cibles démissionnent pour « sauver leur peau ». D'autres personnes fuient dans une consommation abusive d'alcool ou de médicaments. Parfois, le retrait peut aller jusqu'au passage à l'acte suicidaire. Les témoignages laissés par des victimes de suicide ou des survivants d'une tentative de suicide expriment le désir de se soustraire à une souffrance insurmontable, au désespoir et au sentiment d'impuissance.

Le harcèlement peut générer à côté des comportements violents contre soi (auto-agressivité) des actes violents contre autrui (hétéro-agressivité). Les actes auto-agressifs sont plus fréquents car les cibles personnalisent les motifs des agissements hostiles et l'entourage leur fait porter la responsabilité de ce qu'elles vivent. Les cibles finissent souvent par intérioriser le discours selon lequel elles « ont un problème » ou « ne sont plus à leur place ». Elles doutent de leur compétence puis de leur capacité de penser et enfin, d'elles-mêmes. Le harcèlement opère un déplacement d'une menace de l'identité professionnelle vers une menace de l'identité personnelle. Le doute est décuplé quand les cibles sont méprisées, humiliées ou rejetées par l'entourage profes-

sionnel et personnel. Parfois, elles craignent tellement le regard des autres sur leurs situations et sur elles-mêmes qu'elles font tout pour que leur réalité ne soit pas connue, même de leurs proches.

L'hétéro-agressivité, où la violence est dirigée contre autrui, est rare, mais quelques cas meurtriers alimentent la rubrique des faits divers. Le plus souvent, les cibles se contentent d'énoncer des désirs de meurtre : « Qu'est ce qui me retient pour le tuer ? » Ces propos sont le plus souvent formulés mentalement sous forme de monologues intérieurs. L'agressivité est réprimée et la colère intériorisée est dicible uniquement à un psychologue.

L'accompagnement psychologique des cibles de harcèlement par un psychologue au sein de l'entreprise offre un espace de parole où les mots soulagent les maux. La verbalisation de la souffrance est une solution cathartique thérapeutique contrairement aux conduites addictives aux médicaments ou aux substances toxiques légales comme l'alcool.

Le silence, l'évitement et la fuite interviennent lorsque la cible est devenue incapable de supporter la moindre remarque et qu'elle n'a plus les ressources nécessaires pour se protéger et se défendre. Ces attitudes passives ne signent pas forcément un échec dans la mesure où la personne cherche à travers ces conduites à se protéger et à préserver sa santé physique et mentale.

L'entourage conseille aux cibles d'adopter de telles attitudes passives de soumission : « Tu verras, ça va passer », « Il va se calmer. » Or, un harceleur ne se calme pas spontanément. Certaines cibles ont totalement intériorisé les pseudo-


bienfaits du silence : « Il vaut mieux se taire que d'en parler et risquer d'être considéré comme un faible ou un incapable. » Le refuge dans le silence est un moyen de s'extraire de la souffrance mais le silence isole, accentue la solitude et la souffrance psychologique.



L'alliance avec le harceleur est une protection à court terme

Voici le cas d'une femme travaillant dans une organisation vivant de la générosité de donateurs. Dans un premier temps, elle subit des agissements hostiles disqualifiant ses compétences professionnelles qui, ensuite se déplacent sur le registre de l'identitaire car les propos discréditent la personne décrite comme folle. Le chef d'orchestre de ces agissements est un membre du directoire qui brigue la fonction de président occupée par la cible du harcèlement. Pour réussir sa conquête du pouvoir, il a extorqué des faux témoignages sous la menace. Le climat de travail est menaçant, malsain, irrespirable selon une stagiaire. La cible a été licenciée et le harceleur a été nommé immédiatement président du directoire. Les autres membres du directoire sont partis, l'un à la retraite et l'autre a été licencié malgré ses bons et loyaux services car les témoins deviennent gênants après une conquête du pouvoir peu loyale. Cet exemple illustre à quel point l'évitement passif ou actif n'est autoprotecteur qu'à court terme.

Le retrait est un désengagement collectif tout en étant un moyen de survie individuelle que les salariés expriment ainsi : « Chacun sauve sa peau. » Les stratégies de fuite ou d'évitement sont *normopathiques* au sens de conforme aux normes. Parfois, certains collectifs de travail se mobilisent et gagnent des changements organisationnels qui améliorent les conditions de travail, le climat de travail et les relations professionnelles de l'ensemble du collectif de travail. De nombreux intervenants en prévention des risques psychosociaux suggèrent des primes de bonnes relations au travail, des primes pour amélioration du climat de travail en complément des primes de rendement.



L ES REMÈDES

« Le harcèlement n'est pas un délit. »

*Plus le châtement sera prompt et suivra de près le délit commis,
plus il sera juste et utile.*

Cesare Beccaria, *Des Délits et des peines*, 1764-1766

Le harcèlement est un délit depuis la loi de Modernisation sociale de janvier 2002. Tout commence en juin 1999. À l'occasion d'une question au gouvernement, le groupe communiste à l'assemblée alerte le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sur le harcèlement dans les entreprises. Le député Georges Hage prend l'engagement d'élaborer avec un collectif pluridisciplinaire une proposition de loi à ce sujet, ce qu'il fait en décembre 1999. Cette proposition ne prend en compte que le harcèlement dans le secteur privé. Au fil des lectures du texte et à la lumière de l'avis du Conseil économique et social en avril 2001, ces propositions seront affinées et donneront naissance à la loi de Modernisation sociale parue dans le *Journal officiel* du 17 janvier 2002 qui réprime le harcèlement.

Pénalement, le harcèlement est un délit, passible de 15 000 euros d'amende et d'un an de prison : « Le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende. » Plusieurs cas de responsables

hiérarchiques ayant insulté des salariés qui ont craqué et démissionné ont été jugés coupables par les tribunaux. Certains ont été condamnés à la prison avec sursis et à 15 000 euros d'amende.

Le Code du travail stipule : « Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. »

Le harcèlement est interdit dans le secteur privé et dans la fonction publique. L'employeur a une obligation générale de sécurité et doit prendre les mesures nécessaires pour assurer et protéger la santé physique et mentale ainsi que la sécurité de ses salariés et le pouvoir de sanctionner tout harceleur : « Tout salarié qui procède aux agissements hostiles définis à l'article (L. 1152-1) est passible d'une sanction disciplinaire (L. 1152-5). » Une fiche sur la sanction disciplinaire est disponible sur le site du ministère.

La loi de janvier 2002 a représenté une avancée considérable mais la multiplication des recours a conduit à une révision de la loi, en janvier 2003 qui a rendu plus difficile la reconnaissance d'un harcèlement pour les vraies cibles de harcèlement.

Aujourd'hui, le salarié doit prouver le harcèlement. Hier, c'était à l'employeur d'apporter la preuve que le harcèlement n'existait pas alors que le salarié devait apporter les « éléments qui pouvaient faire présumer un harcèlement ». Désormais, l'administration de la preuve incombe à la per-

sonne cible, comme dans n'importe quel litige ou délit. La démonstration de la preuve est difficile car le harcèlement se déroule le plus souvent, sans témoin, dans le brouillard des injustices invisibles aux collègues, des menaces voilées, des rumeurs ou des mensonges. Certaines cibles n'ont pas de dossier, ni de preuve car elles n'ont pas noté les propos et les gestes des harceleurs. Plus la personne est blessée, moins elle a la capacité de se défendre. Le harcèlement est difficile à démontrer avec des preuves objectives car la violence psychologique ne laisse pas de trace visible. Comment prouver des propos insultants répétitifs, des attitudes humiliantes permanentes ?

La loi de janvier 2002 prévoyait une procédure de médiation où le médiateur devait être extérieur à l'entreprise où travaillait le salarié demandeur. Les dispositions qui assuraient l'indépendance, la neutralité et l'impartialité du médiateur par le biais de sa désignation sur une liste arrêtée par le préfet ont été abrogées par la loi de janvier 2003. L'accord national interprofessionnel de mars 2010 soutient qu'« une procédure de médiation peut être mise en œuvre par toute personne de l'entreprise s'estimant victime de harcèlement ou par la personne mise en cause. Le choix du médiateur fait l'objet d'un accord entre les parties. Le médiateur s'informe de l'état des relations entre les parties. Il tente de les concilier et leur soumet des propositions qu'il consigne par écrit en vue de mettre fin au conflit ». Rappelons tout de même que le harcèlement n'est pas un simple conflit mais un processus composé d'agissements hostiles visant une dégradation des conditions de travail et une atteinte de la dignité et de l'intégrité de la cible.

Ces différents textes ont le mérite de condamner le harcèlement mais la description des agissements hostiles est tout à fait imprécise. Par exemple, le Code du travail ne mentionne pas les comportements incriminés ni leur durée dans l'altération de la santé physique ou mentale : « Le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet la dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. » La formulation est floue car toute situation répétée entraînant une dégradation des conditions de travail est susceptible d'être qualifiée de harcèlement moral. L'accord national interprofessionnel de mars 2010 ne précise pas davantage les critères du harcèlement : « Le harcèlement survient lorsqu'un ou plusieurs salariés font l'objet d'abus, de menaces et/ou d'humiliations répétés et délibérés dans des circonstances liées au travail, soit sur les lieux de travail, soit dans des situations liées au travail. »

Ces imprécisions dans les définitions officielles du harcèlement expliquent pourquoi les accusations de harcèlement moral encombrant tant les tribunaux et accompagnent si souvent les litiges autour des licenciements. Au final, le flou des définitions dessert les cibles de harcèlement qui obtiennent peu de réponses satisfaisantes lors des jugements mais sont accusées d'être responsables des actes qu'elles ont subis : « l'an passé, au tribunal des prud'hommes de Paris, 85 % des plaintes invoquaient le harcèlement moral, mais seulement 5 % ont abouti à une condamnation de l'employeur pour cette raison » (Hirigoyen et Bonafons, 2005). Les juges sont réticents à sanctionner des agissements hostiles objectivement préjudiciables tant qu'ils n'ont pas acquis la

certitude qu'ils sont intentionnels alors que l'intentionnalité des actes n'est pas nécessaire pour qualifier le harcèlement.

Les mesures judiciaires doivent intervenir seulement en cas d'échec de réponses préventives et organisationnelles qui sont décrites dans l'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et les violences au travail de mars 2010 et dans l'accord sur le stress au travail de novembre 2008. Les entreprises doivent affirmer que le harcèlement et la violence ne sont pas admis et sont invitées à rédiger dans une « charte de référence » les procédures à suivre si un cas survient en annexe au règlement intérieur. L'employeur doit prendre toutes les mesures nécessaires à la prévention du harcèlement moral. Une procédure de médiation peut être engagée par toute personne s'estimant victime de harcèlement moral, réaffirme l'accord national interprofessionnel (ANI, 2010).

La médiation est préférable à la judiciarisation des relations de travail car juger, indemniser et sévir ne préviennent pas le harcèlement et ne modifient pas ses racines organisationnelles. Indemniser une personne en congés ou payer une prime de départ sont des procédures qui laissent inchangés les milieux de travail et valident la réticence voire le refus des organisations à s'impliquer dans la prévention ou le traitement des problèmes de violence. Confier le problème à l'extérieur des espaces où le harcèlement s'enracine est une stratégie qui permet aux personnes impliquées de se déresponsabiliser. La prévention primaire sous forme de mesures organisationnelles peut être complétée de mesures de prévention secondaire et tertiaire sous forme d'aide médicale, psychologique et juridique.

« Il vaut mieux prévenir que guérir. »

Il suffit d'une rage de dents pour voir à quel point la souffrance est inutile, insupportable, destructrice.

Léon Schwartzberg et Pierre Viansson-Ponté,
Changer la mort, 1977

Dans les cas de harcèlement, prévenir revient à l'employeur : « L'employeur prend toutes les mesures nécessaires en vue de prévenir de tels agissements. Les entreprises doivent clairement affirmer que le harcèlement et la violence au travail ne sont pas admis. » (ANI, 2010). La prévention requiert une collaboration avec les nombreux acteurs concernés par la santé des salariés : la médecine du travail, les comités d'hygiène et sécurité, etc. Tout le monde a intérêt d'empêcher les agissements hostiles en les prévenant et en les condamnant car ils ont des effets néfastes sur la santé des salariés, les relations professionnelles et sur le climat de travail.

La première étape de la prévention consiste à reconnaître l'existence du problème au lieu de le nier. Ensuite, il faut a) repérer comment le processus insidieux de harcèlement s'est installé et a évolué dans le temps ; b) identifier les différents acteurs impliqués au lieu de se contenter d'étiqueter un bouc émissaire présentant une soi-disant fragilité psychologique et c) stopper le cours des actes négatifs avant que ne s'installe une souffrance irréversible empêchant tout retour à des relations de travail acceptables.

Il convient aussi de décrypter l'ensemble des raisons et des motifs à l'origine du processus, en s'intéressant à la fois aux facteurs individuels et aux causes organisationnelles en jeu. Il est nécessaire d'identifier la nature des agissements hostiles pour apporter les réponses adaptées à la forme de harcèlement, qui peut être soit vertical ou horizontal, soit organisationnel, groupal ou individuel. L'outil permettant d'évaluer efficacement les agissements hostiles et le harcèlement est le questionnaire de *mobbing* de Leymann, traduit en français et validé dans une population active française par une équipe de médecins du travail.

Les situations de harcèlement doivent amener l'entreprise à mettre en place une démarche globale de prévention des risques psychosociaux. Les mesures préventives doivent agir sur la répartition du travail, le style de management, la qualité des relations professionnelles, les modalités communicationnelles dans l'entreprise, les modes de reconnaissance du travail. Le Code du travail met l'accent sur l'adaptation du travail à l'homme et non sur l'adaptation de l'homme au travail : « Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé (...). » (L. 4121-1).

L'information et la formation sont les premières mesures préventives à proposer : « La prévention du harcèlement et de la violence au travail passe notamment par une meilleure sensibilisation et une formation des responsables hiérarchiques et des salariés. » (ANI, 2010).

L'intervention axée sur l'**information** peut se traduire par différentes initiatives de l'entreprise : a) la diffusion de documents (plaquettes, guides, code de conduite) qui définissent le harcèlement, affirment l'engagement de l'employeur à le prévenir, informent les membres du personnel de leurs droits et de leurs responsabilités et précisent les modes de traitement des plaintes ; b) des séances d'information qui sensibilisent le personnel à une problématique encore méconnue ou informent les personnes harcelées des ressources pour se faire aider. L'accord national interprofessionnel de mars 2010 précise que : « La diffusion de l'information est un moyen essentiel pour lutter contre l'émergence et le développement du harcèlement et de la violence au travail. À cet effet, la position ci-dessus, lorsqu'elle fait l'objet d'un document écrit ou de la "charte de référence", est annexée au règlement intérieur dans les entreprises qui y sont assujetties. »

L'identification d'une personne-ressource dans l'entreprise permet aux employés d'obtenir toute l'information requise sur leurs droits et responsabilités, sur les voies de solution possibles, sur les ressources mises à leur disposition ainsi que sur les recours éventuels. L'information doit concerner tous les salariés quel que soit leur statut hiérarchique. L'information amène chacun à s'interroger sur ses propres comportements à l'égard des collègues et à fixer les limites à ne pas dépasser. En cas de transgression des limites, les salariés doivent être informés de leurs droits et des recours possibles. Les agressions qui peuvent être exprimées sont stoppées rapidement car les agresseurs démasqués peuvent facilement être sanctionnés ou révoqués. L'information repose sur la participation active des instances représenta-

tives du personnel (conseil d'hygiène et sécurité, CE, etc.). Le médecin peut exercer une influence déterminante dans la diffusion de l'information et la prise de conscience de la souffrance au travail.

À côté de l'information, les salariés peuvent bénéficier de **formation** pour les aider à mieux décrypter les conditions propices à l'apparition d'agissements hostiles et connaître les mesures préventives empêchant l'émergence de harcèlement. Pour faire face à ce processus pernicieux, il est indispensable que tous les professionnels apprennent à distinguer un conflit d'un harcèlement, connaissent les différentes formes de harcèlement, identifient les facteurs organisationnels, contextuels, et individuels favorables au harcèlement, connaissent la législation condamnant le harcèlement ainsi que les personnes ressources internes ou externes sur le plan juridique, médical ou psychologique.

Certains responsables craignent que l'information ou la formation sur le harcèlement suscite des plaintes de harcèlement. Ni l'information ni la formation ne créent le harcèlement. En revanche, les mesures de prévention, d'information ou de formation peuvent révéler au grand jour un problème préexistant.

Le choix des formations est difficile, étant donné l'offre pléthorique. Les réponses doivent être adaptées à une situation donnée dans une organisation spécifique ce qui exclut les stages de formation standards proposés sur le « marché du business du stress ». Certains intervenants en prévention des risques psychosociaux sont appréciés par les représentants patronaux alors que d'autres le sont par les syndicats salariés car ils privilégient plutôt les causes organisationnelles

ou plutôt les responsabilités individuelles. Toute approche dichotomique du harcèlement est inopérante car la prévention des risques psychosociaux requiert une approche globale et systémique qui intègre l'ensemble des facteurs en cause (organisationnels, relationnels, psychologiques) et tous les acteurs impliqués dans le processus (décideurs, harceleurs, cibles, témoins).

La **médiation** est une autre réponse en cas de harcèlement. La loi de Modernisation sociale de 2002 prévoyait que la victime pouvait recourir à un médiateur externe à l'entreprise qu'elle pourrait choisir sur une liste. Elle n'a pas été publiée. Puis, la loi a été modifiée en janvier 2003. Elle précise que le médiateur doit être choisi conjointement par les deux protagonistes. Un système de médiation indépendant reste donc à inventer. En Belgique, plus de trois quarts des cas sont réglés grâce à la médiation depuis que les entreprises doivent se doter d'un conseiller en prévention qui répond à toute plainte par une médiation qui, si elle échoue, conduit à une procédure lancée par l'inspecteur médical du travail, nommé « conseiller en bien-être ». La médiation est un remède au harcèlement si les médiateurs ne cherchent pas à créer des ententes à l'amiable qui ne « font pas de vagues ».

La **prévention du harcèlement** passe également par des mesures internes à l'organisation en termes de gestion des conflits, d'amélioration du climat de travail, de respect du contrat psychologique et de l'humanisation des styles de management.

La gestion du conflit est une réponse efficace dans la prévention du harcèlement. Pour être efficace, elle doit

Intervenir le plus tôt possible pour empêcher qu'un conflit s'envenime et ne dégénère en harcèlement. Les agissements destructeurs du harcèlement sur le lieu de travail ne sont pas une fatalité, s'ils sont identifiés à temps. En effet, mettre fin au harcèlement relève d'une décision volontaire et d'une prise de conscience de chaque partenaire impliqué sur le lieu d'exercice de ces agissements hostiles. Le harcèlement implique une responsabilité hiérarchique, collective et partagée œuvrant pour une disparition des agissements hostiles au travail.

Certains styles de management peuvent prévenir le harcèlement moral. Les managers attentifs au *sentiment de justice ressentie* limiteront le risque de voir apparaître des agissements hostiles. Un style managérial centré sur les *relations humaines* génère moins de harcèlement qu'un style centré exclusivement sur la *production*. À l'inverse, une entreprise ou une administration où les salariés estiment que des harceleurs peuvent agir sans être inquiétés est un milieu favorable à la manifestation d'actions négatives mettant en cause la loyauté au travail.

La création d'un climat de justice limite l'émergence d'agissements hostiles. Des comportements de *considération* de managers influencent positivement le sentiment de justice et plus la *considération* est forte, moins il y a de risque de harcèlement. Les solutions au harcèlement se trouvent du côté du respect de la personne au travail et du développement de la qualité des relations humaines.

La valorisation du soutien social prévient le harcèlement. Le soutien social est l'antidote à l'isolement et la solitude qui dégradent dangereusement le climat de travail. Le har-

cèlement repose sur une certaine déconstruction des liens sociaux, en conséquence, la prévention doit se traduire par la restauration d'une véritable communication pour rompre la loi du silence, la reconstruction de liens de confiance mis à mal par des formes d'organisation du travail et de gestion qui placent les personnes en situation d'insécurité permanente et de compétition exacerbée. La parole et la communication permettent de déjouer la dynamique de la violence organisationnelle et de démasquer certaines pratiques harcelantes qui cherchent à normaliser la maltraitance au travail.

La culture du dialogue social passe, dans certaines entreprises, par la création de lieux de parole. Certains services de santé au travail sont un véritable espace d'expression des difficultés au travail. Ils peuvent accueillir un psychologue qui assure un accompagnement psychologique individualisé des salariés volontaires. Certaines entreprises préfèrent que le soutien psychologique ait lieu à l'extérieur de l'entreprise. Certains syndicats refusent une telle externalisation du problème et revendiquent une prise en charge interne des risques psychosociaux. Le taux d'utilisation inférieur à 1 % des services d'écoute téléphonique ou numéros verts externes à l'entreprise signe le peu d'intérêts des salariés pour une aide psychologique externalisée (J. Rondeleux, *Le Nouvel Économiste*, 6-10 mai 2010). En revanche, l'accompagnement psychologique au sein de services de santé au travail dans les entreprises qui ont été confrontées à des suicides répétés rencontre un vif succès. Il est regrettable pour les salariés que les psychologues soient évincés dans tant d'entreprises françaises. Pourtant, tous les organismes internationaux, européens et nationaux s'accordent à reconnaître l'urgence de promouvoir un *mieux-être* au travail.

Les causes du harcèlement sont multiples et appellent donc des réponses multiformes c'est-à-dire préventive, ciblée, diversifiée, immédiate, participative, basée sur le long terme. Le Bureau international du travail recommande une réponse globale aux problèmes de violence au travail qui toucheraient la moitié des professionnels à l'échelle mondiale. La France doit passer à l'action car elle est au 14^e rang du classement européen, sous la moyenne européenne quant à la gestion des risques psychosociaux et avant-dernière quant à l'information et la participation des salariés sur cet enjeu, selon la récente enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (*Eurofound*).



Des sénateurs font des propositions pour réduire le mal-être au travail

Le 7 juillet 2010, le Sénat a publié un rapport sur « le mal-être au travail ». Le constat est sans appel : « charge de travail excessive ; agressions verbales ou tâches dégradantes en augmentation ; coût économique du stress astronomique et troubles musculo-squelettiques en croissance permanente.

En termes de prévention, les élus proposent de renforcer la médecine du travail. Cela passe par « l'indépendance des services de santé au travail ».


Le rapport préconise pour réduire ce mal-être de « redonner toute leur place aux comportements individuels au détriment des procédures », ce qui se traduit « concrètement par une part de la rémunération variable des managers selon des indicateurs sociaux et de santé ».

Le Sénat suggère des mesures pour l'accompagnement des salariés en souffrance :

« – Développer les dispositifs d'écoute qui permettent aux salariés de s'exprimer et de bénéficier, le cas échéant, d'un soutien psychologique. »

« – Sensibiliser à la santé au travail les médecins de ville, vers qui les salariés se tournent souvent spontanément, afin qu'ils fassent plus facilement lien entre une pathologie et les conditions de travail. »

« – Étudier la possibilité d'inscrire le stress post-traumatique dans les tableaux de maladies professionnelles et d'assouplir les critères de reconnaissance des maladies professionnelles dans le cadre de la procédure complémentaire. »



« Personne ne peut aider une cible de harcèlement. »

Après le verbe « aimer », « aider » est le plus beau verbe du monde.

Bertha von Suttner,
première femme prix Nobel de la paix, 1905

Se faire aider est vivement recommandé à toute cible de harcèlement. Cependant, l'aide doit être médicale, juridique et psychologique. Des consultations réunissant des médecins, des juristes et des psychologues se sont développées dans de nombreux services hospitaliers de souffrance au travail et des services des pathologies professionnelles. Ce soutien multidisciplinaire permet aux cibles de harcèlement de sortir de leur solitude et de leur enfermement, d'envisager différentes facettes du processus de harcèlement, de dépersonnaliser le problème, de se déculpabiliser, de trouver une réponse sur le plan médical, juridique et psychologique en vue de se reconstruire et de rebondir professionnellement et personnellement. Les cibles d'agissements hostiles ou de harcèlement peuvent trouver de l'aide sur leur lieu professionnel ou en dehors.

Au sein de l'entreprise, de nombreux interlocuteurs et différents soutiens sont possibles en cas de harcèlement.

Le médecin du travail peut écouter, orienter vers des spécialistes, être en lien avec l'inspection du travail, dispenser des inaptitudes temporaires, conduire des enquêtes sur les

risques et les conditions de travail, conseiller la direction pour améliorer les conditions de travail, lui prodiguer des alertes et conduire des médiations. Il est membre du comité d'hygiène et de sécurité (CHSCT) et a pour mission d'informer le personnel sur le harcèlement au travail et de produire les données nécessaires à la constitution du rapport annuel du CHSCT. Il peut aussi fournir des rapports sur les mesures à prendre pour éviter la répétition de certains accidents du travail. Le médecin du travail dispose d'une indépendance et d'une neutralité qui garantissent sa capacité d'alerte auprès de la direction. En pratique, en tant que salarié de l'entreprise, il lui est parfois difficile de maintenir cette fonction d'alerte dans les organisations où règne un climat délétère de peur où la médecine du travail est elle aussi « muselée » par des menaces. Dans ce cas, il faut interpeller d'autres partenaires.

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est constitué de délégués syndicaux, du médecin du travail et du directeur des ressources humaines. Il s'agit d'une instance consultative qui doit promouvoir la protection et la sécurité des salariés, améliorer leurs conditions de travail, signaler les risques professionnels pour mieux les prévenir, et prendre en charge les situations de violence. Le droit à expertise confère au CHSCT la capacité d'intervention sur l'ensemble des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les salariés : « Il a désormais compétence pour proposer des actions de prévention en matière de harcèlement. »

L'accord national interprofessionnel de mars 2010 réaffirme le rôle central du comité d'hygiène et sécurité : « Le

CHSCT agit, en lien avec le comité d'entreprise, pour la promotion de la prévention des risques professionnels dans l'établissement. Il peut notamment proposer des actions de prévention en matière de harcèlement et de violence au travail. En cas de refus de l'employeur, ce refus doit être motivé. »

Les collègues peuvent être un appui sur le plan psychologique, car le but des harceleurs est d'isoler leurs cibles et de les priver de soutiens sociaux pour qu'elles « craquent ». Ils peuvent également être utiles sur le plan juridique, puisque c'est auprès des collègues que les personnes harcelées peuvent réunir des témoignages attestant qu'ils ont observé des comportements agressifs exercés sur la cible.

Les délégués du personnel disposent « de la procédure d'alerte dans le cas d'une atteinte aux droits des salariés et aux libertés individuelles et également quand leur santé physique et psychique est en danger ». Ils peuvent écouter toute personne en situation de détresse sans se substituer au médecin du travail ni au psychologue. Ils doivent informer la hiérarchie et la direction par écrit et demander que cessent les agissements hostiles. Ils peuvent orienter les personnes harcelées vers d'autres partenaires compétents en interne ou en externe. Enfin, si les cibles décident d'aller en justice, les délégués du personnel peuvent les aider à saisir les juridictions.

Les syndicats jouent aussi un rôle d'alerte en cas de management par le stress propice au harcèlement. Les organisations syndicales contribuent à trouver des solutions

collectives au problème du harcèlement moral. Ils peuvent interpellé la direction ou le chef d'entreprise et revendiquer une amélioration des conditions de travail des employés. Ils ont la possibilité de participer à une médiation interne quand elle se formalise.

Les directions de ressources humaines sont des personnes ressources dans les entreprises d'une certaine taille. Malheureusement, certaines directions des ressources humaines sont essentiellement performantes dans les techniques de gestion et en droit du travail. Les DRH doivent repérer les incidents de management qui peuvent conduire à une situation de harcèlement moral et organiser des entretiens avec les cibles, les harceleurs, les responsables hiérarchiques : « En principe, les DRH devraient être les mieux placés pour remettre à sa place un "harceleur" puisqu'ils servent d'intermédiaires entre les salariés et la direction. Dans la réalité, ils ne font que répercuter de façon neutre les consignes de la direction et hésitent à intervenir », regrette Marie France Hirigoyen. Les DRH devraient favoriser la verbalisation des conflits dont surgirait l'effet cathartique salutaire de la parole. Pour cela, il faut des compétences en matière de gestion des conflits, de conduite d'entretien et des connaissances sur les dysfonctionnements de la communication dans les collectifs et les systèmes. Peu de DRH ont bénéficié d'une formation systémique qui permet de comprendre le harcèlement comme un processus reposant sur des injonctions paradoxales qu'il faut apprendre à identifier et à déjouer.

D'après l'enquête de Hirigoyen, les cibles de harcèlement sollicitent une aide, dans le milieu de travail, en priorité

auprès des délégués du personnel (40 %), des médecins du travail (39 %), des collègues (39 %) de la hiérarchie (37 %) et moins auprès des DRH (19 %). Toutefois, l'aide réelle est très inférieure aux attentes et les collègues arrivent au premier rang (20 %) suivis des médecins du travail et des délégués, la hiérarchie (10 %) et les ressources humaines (5 %).

Lorsque le soutien social et la confiance dans l'environnement de travail sont déficients, l'aide extérieure à l'entreprise est alors recommandée. Celle-ci doit être juridique, professionnelle, psychologique ou médicale.

Les **avocats** de droit social interviennent souvent après la rupture du contrat de travail, lorsque la personne harcelée essaie d'obtenir réparation du préjudice subi. Pourtant la justice devrait intervenir dans la prévention, la médiation et l'action en justice. Le salarié, sur les conseils avisés d'un avocat, peut s'appuyer sur des témoignages pour porter plainte. En France, le harcèlement est l'affaire des prud'hommes et de la cour d'appel si l'affaire n'est pas conciliée. Ces procédures exigent un solide état de santé pour pouvoir livrer cette longue bataille juridique (deux à quatre ans) éprouvante pour des personnes blessées, humiliées par l'exclusion professionnelle ou en grande souffrance psychologique. De plus, chaque étape de la procédure réactive la douleur initiale.

Les **psychiatres** et les **psychologues** ont un rôle essentiel d'aide et d'accompagnement individuel des cibles de harcèlement. Les psychiatres peuvent faire un certificat médical qui décrit l'état psychique de la personne. Trois cibles sur

quatre souffrent d'un état dépressif et la quasi-totalité présente un état de stress post-traumatique. Si les psychiatres ont la possibilité de prescrire des médicaments (anxiolytiques, antidépresseurs, etc.), certains proposent une psychothérapie qu'ils conduisent eux-mêmes ou délèguent à un psychologue. Les thérapies cognitives et comportementales sont particulièrement indiquées en cas de harcèlement car leur efficacité est prouvée dans le traitement des troubles dépressifs ou anxieux et des états de stress post-traumatiques. Ces thérapies utilisent des techniques de visualisation, d'exposition et d'habituation qui créent une distanciation salvatrice et libératrice permettant une reconstruction psychologique.

Les inspecteurs du travail sont chargés de veiller à l'application des dispositifs du Code du travail et des lois et règlements relatifs au régime du travail, ainsi qu'à celles des conventions et accords collectifs de travail. De plus, ils rappellent dans leurs courriers aux employeurs leur obligation de résultats et leur obligation de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des salariés. Ces courriers vont servir par la suite à encourager les employeurs, même s'ils ne sont pas eux-mêmes à l'origine du harcèlement, à prendre les mesures nécessaires.

Les inspecteurs du travail ont le droit d'accéder à toutes les entreprises, et, en se procurant une demande d'intervention formulée par un salarié, ils peuvent contrôler les indicateurs du harcèlement moral tels que le taux de rotation, taux d'absentéisme, de congés longues durées. Et en cas d'infraction, l'inspecteur du travail envoie une mise en demeure écrite au dirigeant.

Dans certains cas, les inspecteurs du travail peuvent dresser un procès-verbal contre l'entreprise.

Les associations contre le harcèlement sont d'une grande aide car elles connaissent, par expérience, la souffrance subie par les personnes harcelées et combien il est difficile de s'en sortir. Elles s'efforcent de soutenir les cibles de harcèlement et de les guider dans leurs démarches juridiques et psychologiques.

Hors du travail, les cibles de harcèlement trouvent en priorité de l'aide dans leur famille (60 %), puis auprès de leurs amis (36 %), d'après l'enquête du docteur Seiler, auprès des médecins généralistes (42 %) et des psychiatres (42 %), d'après Hirogoyen.

Il est vivement recommandé aux cibles de harcèlement de consulter un thérapeute pratiquant les thérapies comportementales et cognitives en vue de se reconstruire après le traumatisme psychologique qu'est un harcèlement mais tous les psychothérapeutes ne sont pas formés aux méthodes efficaces après un tel traumatisme.

Quand on est victime de violences ou cible de harcèlement, il est nécessaire de ne pas rester isolé et de se protéger sur le plan psychologique et juridique. La recherche de soutien social est une stratégie de « faire face » ou *coping* plus efficace que les stratégies de *coping* centrées sur l'émotion qui renforcent la culpabilité, aggravent l'isolement et enkystent la souffrance psychologique.


Une action en justice n'est pas toujours la meilleure réponse au problème car la lenteur de la procédure

judiciaire peut ralentir le processus de « reconstruction psychologique », mais chaque cas est singulier.



Information judiciaire contre France Télécom

Un rapport de l'inspection du travail est à l'origine de l'ouverture d'une information judiciaire contre France Télécom en avril 2010. Le rapport conclut que « les réorganisations et les méthodes de management » sont « de nature à provoquer des troubles de la santé mentale » et que « l'organisation du travail conduit au suicide ou y contribue ». Ce document a été transmis au Parquet de Paris qui classe, habituellement sans suite, 75 % des procès-verbaux des inspecteurs du travail. Le procureur du tribunal de grande instance de Paris a ouvert une information judiciaire pour harcèlement moral et a désigné deux juges d'instruction spécialisés en santé publique qui décideront après enquête de renvoyer ou non les dirigeants devant un tribunal (*Le Nouvel Économiste*, 6-10 mai 2010).



conclusion

Devant tout pouvoir qui exige soumission et sacrifices de toute nature, la tâche du philosophe est l'irrespect, l'effronterie, l'impertinence, l'indiscipline et l'insoumission.

Michel Onfray, *Cynismes*, 1990

Le harcèlement est un phénomène reconnaissable par la répétition et la durée des agissements hostiles qui sévissent au travail. Certaines organisations du travail sont plus propices à l'émergence de cette violence psychologique. En effet, les conditions stressantes, le management par la peur, le manque d'autonomie décisionnelle constituent un terrain fertile au harcèlement. Ces facteurs organisationnels violentent les collectifs de travail qui se désolidarisent et souffrent en silence. La santé physique des salariés est frappée par les pathologies de surcharge et la santé psychologique par les pathologies de la solitude, les états de stress post-traumatique et l'épuisement professionnel ou *burnout*.

La prévention du harcèlement revient aux employeurs, qui ont l'obligation de prévenir les agissements hostiles et l'obligation de résultat quant à la sécurité et à la santé des salariés. Les managers ont la responsabilité de gérer les conflits avant qu'ils ne dégénèrent en harcèlement, stopper les premiers agissements hostiles, influencer le climat de travail en privilégiant le sentiment de justice, en pratiquant

un style managérial centré sur la considération, en consultant leurs collaborateurs, en respectant le contrat psychologique, etc. Les ressources humaines doivent porter une attention particulière à la qualité des relations humaines et à la gestion précoce des conflits.

Tout le monde a intérêt que les agissements hostiles ne sévissent pas au travail car la souffrance affecte le collectif et l'ensemble des membres du système.

A NNEXES

pour aller plus loin...

Ouvrages

Le livre de Heinz Leymann est le premier ouvrage à lire sur le harcèlement : *Mobbing. La persécution au travail*, Paris, Le Seuil, 1996.

Les livres de Christophe Dejours sont essentiels et leur lecture plaisante : *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, Paris, Bayard, 1993 ; *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil, 1998.

Un rapport questionne les différentes approches du harcèlement : *Le Harcèlement moral au travail*, Michel Debout, Conseil économique et social, 2001. Consultable en ligne à cette adresse : <http://www.conseil-economique-et-social.fr/rapporti/texte.asp?Repertoire=01041107&ref=NSo02110>.

Les livres de Marie-France Hirigoyen viendront compléter cette approche générale : *Le Harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Paris, Syros, 1998 ; *Le Harcèlement moral dans la vie professionnelle. Démêler le vrai du faux*, Paris, Pocket, 2002.

Dana Castro, *Les Interventions psychologiques dans les organisations*, Paris, Dunod, 2004.

Un ouvrage écrit par des psychologues formés à la thérapie familiale au Mental Research Institute de Palo Alto en Californie par les inventeurs des nouvelles théories de la communication et des thérapies familiales systémiques : Jean-Jacques Wittezaele et Teresa Garcia, *À la recherche de l'École de Palo Alto*, Paris, Le Seuil, 1992.

Enquêtes

Enquête européenne :

Stress at work, European agency for safety and health at work, 2009.

Enquêtes du ministère du Travail :

DARES, *Premières synthèses*, n° 22.2, 2008 ; DARES, octobre 2009.

Enquêtes nationales menées par des médecins du travail :

Niedhammer I., David S., Degioanni S. *et al.*, *Le « Leymann Inventory of Psychological Terror »*, *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, n° 54, p. 245-262, 2006. La version française du questionnaire de Leymann sur la violence psychologique au travail.

Niedhammer I., Chastang J.-F., Levy D., David S., Degioanni S., « Exposition aux facteurs psychosociaux au travail du modèle de Karasek en France », *Travailler*, 1, 17, p. 47-70, 2007.

Enquêtes auprès de cibles de harcèlement

Faulx D. et Detroz P., « Harcèlement psychologique au travail : processus relationnels et profils de victimes », *Le Travail humain*, 72, 2, p. 155-184, 2009.

Seiler-Van Daal, B. *et al.*, « Résultats d'une enquête sur le harcèlement moral », *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 62, 5, p. 407, 2001.

Viaux J.-L., « Harcèlement et psychotraumatisme », *Stress et trauma*, 4, 3, p. 163-171, 2004.

Viaux J.-L. Bernaud J.-L., « Le harcèlement psychologique au travail : une recherche nationale auprès des victimes », *Pratiques psychologiques*, 4, p. 57-69, 2001.

Enquêtes régionales

Franche-Comté :

Egreteau F. et Marguet G., *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 63, 6, p. 512-516, 2002.

Île-de-France :

Bensefa L. *et al.*, *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 65, 5, p. 387-395, 2004.

Hays G. *et al.* *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 65, 2 & 3, p. 148, 2004.

Paolillo A.-G. *et al.*, *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 65, 2-3, 135-136, 2004.

Normandie :

Mancel C., *Performances*, n° 2, 7-10, 2002.

PACA :

Chiaroni J. et Chiaroni P., *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 62, 2, p. 96-107, 2001.

Études sur le contrat psychologique

Depolo M. Guglielmi et D. Toderi S., *Psychologie du travail et des organisations*, 10, p. 88-100, 2004.

Masson-Maret H. et Steiner D. D. *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 9-28, 2004.

Coordonnées de l'auteur

<http://psychoressources.fr>.

E-mail : elisabeth.grebot@orange.fr

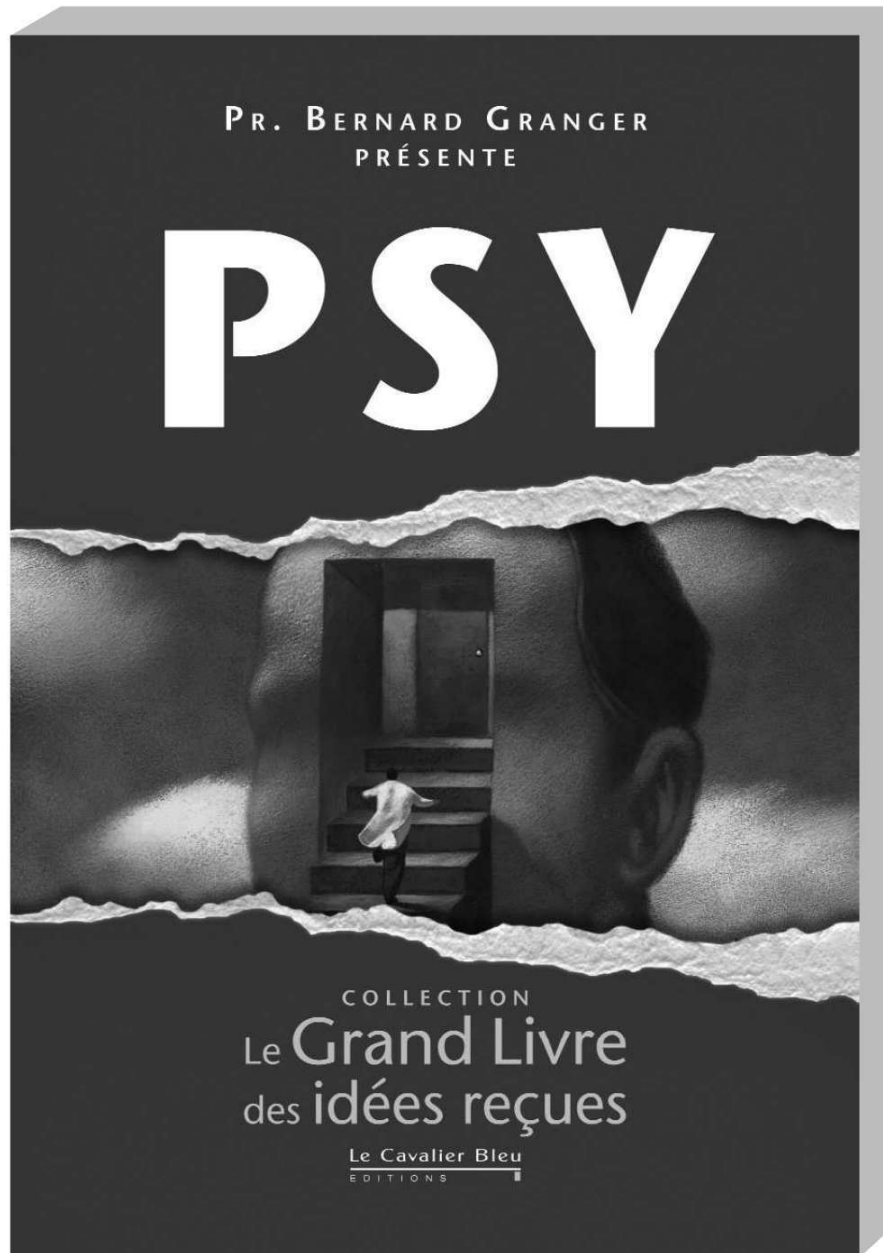
<http://aftcc.fr>, rubrique « contacts », taper « Élisabeth Grebot ».

dans la collection « idées reçues »

- *Dépression (La)*, Bernard Granger
- *Discriminations (Les)*, Evalde Mutabazi & Philippe Pierre
- *Faut-il croire à la psychanalyse ?*, Jean-Claude Liaudet
- *Justice (La)*, Denis Salas & Andréa Carstou
- *Psychothérapies (Les)*, Bernard Granger & Valérie Jalfre
- *Stress (Le)*, Elisabeth Grebot
- *Travail (Le)*, Danièle Linhart & Nelly Mauchamp
- ...

Pour connaître la liste complète des titres de la collection :
www.lecavalierbleu.com

Et aussi



Remerciements de l'Éditeur à : Jessie Magana, Anne-Laure Marsaleix et Jérémy Vinerbi.

© Le Cavalier Bleu - 28 rue Meslay - 75003 Paris.

www.lecavalierbleu.com

« idées reçues » est une marque protégée.

Couverture : © Mademoiselle - jano.mlle@free.fr

Imprimé en France en octobre 2010 sur les presses de l'imprimerie EMD à Lassay-les-Châteaux - N° d'imprimeur : 23716

ISBN 978-2-84670-339-0 / Dépôt légal : novembre 2010.