

Élisabeth  
**Grebot**



# AGIR CONTRE LE HARCÈLEMENT MORAL AU TRAVAIL

pour en finir avec  
les **idées reçues**



# 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

**Introduction . . . . .9**

## **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

## **Conclusion . . . . .129**

## **Annexes**

Pour aller plus loin . . . . .	133
--------------------------------	-----

# définition

## Harcèlement<sup>n. m.</sup>

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 dés humanisant, 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