

# **Le Harcèlement Moral au Travail**

## **SOMMAIRE**

## **Introduction**

### **I – Définitions**

### **II – Théories du Harcèlement moral au travail**

**2.1 Qui sont les victimes ? De quel type de harcèlement parle t'on ?  
et quels sont les signes annonciateurs ?**

**2.2 Les facteurs du harcèlement**

**2.3 Les Conséquences du harcèlement moral au travail**

**III – Analyse : Comment prévenir le harcèlement moral au travail,  
le détecter avant qu'il ne s'instaure ?**

## **Conclusion**

## **Bibliographie**

**Introduction :**

Cela commence souvent par une menace, un refus de communication, une « mise au placard » ou des conditions de travail dégradantes. Le harcèlement moral au travail peut détruire chacun de nous et même les plus motivés. Les conséquences sur la santé des personnes harcelées sont souvent graves et peuvent parfois conduire au suicide.

Dans ce mémoire nous allons dans un premier temps définir ce qu'est le harcèlement moral au travail selon différents auteurs, puis dans une seconde partie nous nous attacherons aux différentes théories traitant d'une part des manifestations et signes que le harcèlement peut prendre, nous insisterons également sur les facteurs déclencheurs au sein de l'entreprise et enfin nous dégagerons les conséquences sur l'individu et l'entreprise. Puis dans une troisième partie je relaterai mon « histoire » personnelle, ayant vécu un long épisode de harcèlement au sein de mon ancienne entreprise. Et enfin pour terminer, nous examinerons les mesures de préventions à adopter afin de déceler et d'éviter des cas de harcèlement au sein d'une entreprise.

## I – Définitions du harcèlement moral

Selon le ministère du travail, le harcèlement moral se manifeste par des agissements répétés, qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié au travail et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou de compromettre son avenir professionnel. Ces agissements sont interdits qu'ils soient exercés par l'employeur, un supérieur hiérarchique ou entre collègues.

On constate une émergence chronologique de la notion dans le temps au travers de différents auteurs. En effet, Heinz Leyman, Docteur en psychologie du travail et professeur à l'Université de Stockholm, publie son essai « Mobbing » en 1993 (traduit en français et publié au Seuil en 1996) et met à jour le concept : « *Par mobbing, nous entendons une situation communicative qui menace d'infliger à l'individu de graves dommages, psychiques et physiques.*

*Le mobbing est un processus de destruction, il est constitué d'agissements hostiles qui pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicieux. (..)*

*Le concept de mobbing définit 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). Par extension, le terme s'applique aussi aux relations entre les agresseurs et leurs victimes. (..)*

*Les caractéristiques du mobbing sont les suivantes : confrontation, brimades et sévices,*

*dédain de la personnalité et répétition fréquente des agressions sur une assez longue durée »1.*

Marie-France Hirigoyen, psychiatre, psychanalyste, publie en 1998 « Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien » : « *le harcèlement moral au travail se définit comme toute conduite abusive (gestes, paroles, comportement, attitude...) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci, dégradant le climat de travail »2.*

Michelle Drida, Présidente de l'Association « Mots pour Maux », créée en 1997 à Strasbourg, propose une autre définition: « *Le harcèlement est une souffrance infligée sur le lieu de travail de façon durable, répétitive et /ou systématique par une ou des personnes à une autre personne, par tous moyens relatifs aux relations, à l'organisation, aux contenus ou aux conditions de travail, en les détournant de leur finalité, manifestant ainsi une intention consciente ou inconsciente de nuire voire de détruire* ».3

Christophe Dejours, psychiatre, psychanalyste, professeur à la Chaire de Psychologie du travail au CNAM, parle de « *pathologies consécutives non seulement à un harcèlement ou à une persécution, mais à un contexte de solitude résultant d'une stratégie d'isolement par une technique de management visant la désagrégation de la solidarité et du collectif de travail* ».4

Au regard de ces différentes théories ressort toujours cette notion d'atteinte à l'intégrité physique et psychique de la personne qui est mise en périls de part différents comportements et agissements. Ainsi, Leymann a pu dresser une liste « type » des agissements constitutifs du Mobbing.

1 Heinz Leymann, *Mobbing, Seuil, 1996.*

2 Marie France Hirigoyen, « *le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien* », Syros, 1998.

3 Drida Michèle, Engel E., Litzenberger M. : " *Du harcèlement ou la violence discrète des relations de travail* »I. Actes du 11ème Colloque International de Psychopathologie et de Psychodynamique du travail. Paris, 1999.

4 Christophe Dejours, « *Travail : usure mentale* », Bayard, 2001.

## II – Les Théories du Harcèlement moral au travail

### 2.1 Qui sont les victimes? De quel type de harcèlement parle-t-on et quels sont les signes annonciateurs ?

Contrairement à une idée répandue, les victimes ne sont pas forcément des personnes fragiles. Selon Hirigoyen, les harcelés sont généralement des « grandes gueules » ou pour le moins des fortes personnalités...La victime, est en fait bien souvent une personne, un individu qui résiste notamment à ses collègues...mais aussi à son supérieur hiérarchique, ou encore à la pression de ses subordonnés. Donc personne n'est à l'abri d'un harcèlement moral au sein de son entreprise.

On note que certaines caractéristiques personnelles comme le sexe et l'âge ou catégorielles sont remarqués lors d'étude. En effet, une nette différence de la répartition des sexes est constatée dans la majorité des études. Dans une étude, Hirigoyen affirme que les femmes représentent 70 % des victimes ; donc on peut dire que l'on se retrouve ici dans un registre sexiste.

La seconde caractéristique est l'âge. Les salariés de plus de 50 ans sont devenus les indésirables des entreprises de nos jours.

Le harcèlement moral au travail se pratique entre collègues d'un même niveau hiérarchique, entre supérieur hiérarchique et subordonné mais également de subordonné à supérieur hiérarchique. Il arrive également qu'un collectif de travail, qu'un groupe à l'intérieur de l'entreprise, isole un collègue et en fasse un « bouc émissaire ».

En juin 2000, la commission nationale consultative des droits de l'homme a distingué quatre formes de harcèlement :

- Le harcèlement verticale descendant (venant de la hiérarchie)
- Le harcèlement horizontal (venant des collègue)
- Le harcèlement mixte
- Le harcèlement ascendant (cadre harcelé par ses subordonnés)

Il existe différents signes du harcèlement moral au travail. Le psychologue suédois Leymann décrit quatre phases dans le phénomène du harcèlement moral. Les quatre phases se produisent intégralement dans les cas de harcèlement qui se sont poursuivis jusqu'à la liquidation de la victime, lorsque personne n'est intervenu pour faire stopper le harcèlement à temps. Les responsabilités organisationnelles, hiérarchiques et managériales sont clairement pointés dans l'instauration du *mobbing* et l'évolution d'un conflit en harcèlement.

Les phases sont :

- Phase 1 : les conflits quotidiens
- Phase 2 : le harcèlement moral s'installe
- Phase 3 : intervention tardive des directions des ressources humaines
- Phase 4 : exclusion du marché du travail

## 2.2 Les facteurs du harcèlement

On distingue 2 types de facteurs pouvant contribuer à l'émergence du harcèlement au travail.

- *Les facteurs organisationnels*

En effet, selon C.Dejours, les changements organisationnels, les politiques de gestion du personnel, le style de management et les modes d'évaluation, d'encadrement et de direction peuvent constituer un facteur des comportements de harcèlement. Hirigoyen partage cet avis en affirmant « *il existe incontestablement des contextes professionnels où les procédés de harcèlement moral peuvent s'épanouir plus facilement. Ce ne sont pas seulement les milieux où règnent un fort niveau de stress et une mauvaise organisation, mais ce sont surtout les pratiques de management peu claires, où même perverses, qui constituent une autorisation implicite aux agissements pervers individuels.* »

On note également que les managements de type participatif et libéral sont plus propices à l'insertion du harcèlement car sont présent jeu de séduction et adhésion aux valeurs.

Aujourd'hui on voit que face à une forte concurrence les entreprises, les managers n'hésitent plus sur les méthodes pour obtenir ce qu'ils veulent, augmentation de la charge de travail, instauration d'un climat malsain, exigences de rendements, pouvant être facteur déclencheur de harcèlement.

- *Les facteurs conjoncturels*

Le harcèlement moral doit être situé dans le contexte économique actuel, caractérisé par la concurrence accrue entre les entreprises, les changements organisationnels, les suppressions continues des emplois. Dans ce contexte global, les salariés se sentent menacés de perdre leurs emplois. Cette passivité de l'individu face à son environnement professionnel caractérisé par des exigences de perfectionnisme de la qualité et de la performance, le conduit à une situation d'impuissance totale contribuant à son tour au développement du harcèlement moral au travail. Tous

ces problèmes incitent les personnes à garder le silence et accepter des conditions de travail pénibles pour survivre et par peur de licenciement.

## 2.3 Les conséquences du harcèlement moral au travail

### 2.3.1 Conséquences sur le salarié harcelé

Les conséquences sont triples. La première est une détérioration de la santé physique et mentale de la victime se manifestant entre autre par une humeur triste permanente, un accroissement de l'angoisse, du stress, un manque d'intérêt pour le quotidien professionnel, un sentiment de dévalorisation de soi et de la culpabilité par rapport à l'évènement qui s'est produit. Donc on se retrouve face à une pathologie de la solitude, de l'isolement, qui renforcent la souffrance. Hirigoyen écrit « le harcèlement est un processus où une personne devient ce qu'on lui reproche d'être ».

La seconde conséquence se caractérise par des implications économiques non négligeables : perte de revenus pour arrêt maladie de longue durée ou chômage pour inaptitude médicale.

La troisième conséquence résulte souvent des perturbations dans la communication ou les processus de production, qui entraînent non seulement une baisse de la qualité de travail mais aussi une baisse de la productivité.

D'autre part, on observe que le harcèlement moral contamine la vie sociale et familiale de l'individu. La vie de famille ne compte plus pour les victimes, son temps et ses pensées sont tellement absorbées par sa situation qu'elle n'a plus de disponibilité pour autrui. Face aux changements observés chez la victime, on remarque dans l'entourage trois modes principaux de réactions :

- une attitude critique (reproches)
- une attitude paternaliste (conseils, recommandations)
- une attitude d'interdépendance négative (mimétisme comportemental)

### 2.3.2 Conséquences du harcèlement moral au niveau de l'entreprise

On observe :

- une dégradation du climat de travail et de la communication au sein des équipes de travail (méfiance et perte de confiance dans les relations interpersonnelles, climat social hostile).
- Une augmentation du temps consacré à des activités administratives et organisationnelles liées au conflit (absentéisme, coûts de santé, coûts liés aux procédures juridiques).
- Conséquences économiques et financières liées à la baisse de la productivité (baisse de performance, réduction de la qualité et de la quantité de travail).
- Conséquences sur la perception de la valeur « travail » dans l'entreprise (hausse du risque d'accident).

Les entreprises risquent également une détérioration de l'image et de la réputation de l'entreprise pouvant compromettre la survie de l'entreprise sur le marché.

### **III – Analyse : comment prévenir le harcèlement moral au travail, le détecter avant qu'il ne s'instaure ?**

Avec le recul, et le vécu surtout, je me rends compte qu'il y a des signes annonciateurs du harcèlement qui le différencie d'un simple conflit. En l'occurrence je parle ici de la notion de répétition. En effet, les attaques sont sans cesse répétées et surtout individualisées. Donc on entre réellement dans l'intimité de la personne et non dans son travail proprement dit. Aussi je dirai de faire particulièrement attention à cette notion que l'on se place comme victime ou simple observateur.

J'ai également noté de par ma psychothérapie et différents articles lus sur le sujet que souvent et en l'occurrence dans mon cas, le harcèlement naît d'un problème de jalousie, de rivalité ; en effet dans

mon cas mon patron était jaloux de l'emprise que j'avais sur ces commerciaux, de ce que j'arrivais à leur faire faire et lui non, il se sentait dominé par son assistante et cette situation lui était inadmissible car il se définissait comme « le chef ». Donc le seul moyen de régner sur son empire était de m'isoler car en fait il avait peur de moi d'autant que j'étais quelqu'un d'investi dans mon travail et consciente de bien faire.

Donc dans un premier temps face à ces attaques, comportements, gestes, paroles qui agressent il faut en parler, les verbaliser, pour voir avec l'entourage si cela est normal ou pas, si l'on parle d'un simple conflit ou d'une situation de harcèlement et surtout ne pas laisser passer ni s'instaurer une telle situation ambiguë, même une seule fois.

D'autre part je me rends compte que l'entreprise a, elle aussi, sa part de responsabilité dans de telles situations et que la prévention ne peut venir que par son action. En effet, que cela soit au niveau des patronats ou des syndicats la prévention du harcèlement au travail devient un sujet prioritaire. Aussi, les employeurs sont invités à insérer dans le règlement intérieur les dispositions relatives à la lutte contre le harcèlement moral, mettre en place des actions de sensibilisation et d'information auprès des managers afin de déceler le plus tôt les prémices du harcèlement, mener une politique de communication auprès de tous les salariés sur la notion de harcèlement moral ( ce qui dans mon cas aurait permis peut-être à certains d'intervenir en ma faveur, de pointer du doigt le problème qui n'était pas seulement un petit conflit).

## **Conclusion**

A travers les divers recueils de données que j'ai pu faire, je ferai trois constats essentiels : premièrement la notion de harcèlement moral est une notion vieille et dont les spécialistes se sont investis à faire reconnaître le caractère pervers, immoral et surtout illégal. Deuxièmement, les différentes études menées ont permis de mettre en place une « check List » des signes et méthodes du harcèlement afin de nous permettre de le reconnaître et de la combattre à la source. Enfin, malgré tout cela il existe encore aujourd'hui une certaine volonté, selon moi, de désinvestissement des entreprises à combattre ce fléau, qui s'abat malheureusement sur un grand nombre de salariés et qui détruit totalement leur vie.

En effet, pour ma part, ce que j'ai mis tant d'années à consolider dans ma vie professionnelle a été détruit en une seule année et il m'a fallu dix huit mois pour remonter la pente. Aujourd'hui encore certaines situations sont dures à supporter et un instinct de méfiance s'est développé chez moi à l'égard des autres, méfiance qui peut devenir malade parfois. Car on ne sors jamais indemne d'une telle situation, je sais très bien qu'elle fait maintenant partir de moi, de mon histoire et aujourd'hui je me rend compte que le monde du travail me fait peur car au regard des divers témoignages recueillis et des différents ouvrages consultés le harcèlement moral devient une stratégie au sein des entreprises, parfois même une pratique managériale ; et par là même se banalise au détriment de la vie d'autrui.

Mais sachez que malheureusement personne n'est à l'abri.

## **Bibliographie**

- Hirigoyen.Marie-France « Malaise dans le travail, harcèlement moral : démêler le vrai du faux. Ed.Syros, 2001.
- Hirrigoyen.Marie-France « Le harcèlement moral. La violence perverse ou quotidien. Ed.Syros 1998.
- Leymann Heinz « Mobbing : la persécution au travail ». Editions du Seuil, 1996.
- Ravisy Philippe « Le harcèlement moral au travail. Dalloz, 2000.
- Debout Michel « Le harcèlement moral au travail. Journal Officiel de la République Française, 2001.