

**HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE :  
NOTION, FACTEURS DE RISQUE, CONSÉQUENCES, STATISTIQUES**

---

**1. Notion**

**1.1. Définition du harcèlement psychologique**

Synonyme de harcèlement psychologique, le terme « mobbing » (de l'anglais to mob : attaquer, houspiller, malmener) a été introduit par K. Lorenz en 1963 dans le cadre de ses études et écrits en éthologie, afin de parler de la controffensive de la proie contre l'ennemi consommateur. Ainsi K. Lorenz définit le mobbing comme une tactique efficace pour éloigner un prédateur qui représente une menace, une offensive préventive de défense, une stratégie impressionnante d'agressivité soudaine à l'efficacité redoutable (par exemple, des corneilles se regroupant pour attaquer un chat).

Dans les années 80, le professeur H. Leymann, un psychosociologue du travail allemand, émet l'hypothèse que des personnes présentées comme « difficiles » sont en fait les victimes d'un processus de destruction et non pas la cause de tensions qui règnent sur leur lieu de travail ; leur conduite constituait en fait une réaction de défense désespérée et vaine. Ce professeur va mener un travail de recherche en Suède auprès de centaines de patients et publiera dans les années 90 ses premiers travaux. C'est alors qu'apparaîtra le terme mobbing dans le cadre des relations de travail. C'est à cette période que la Suède, se fondant sur les travaux de H. Leymann, promulgue une loi faisant du mobbing une maladie professionnelle. Le harcèlement psychologique est l'une des atteintes les plus graves au droit de la personnalité.

Différents éléments caractérisent le harcèlement psychologique :

- ***Enchaînement de propos ou agissements hostiles***

Les comportements peuvent s'échelonner de la plus apparente banalité à l'atteinte la plus grave. H. Leymann décrit 45 agissements, répartis dans 5 groupes :

1. Agissements visant à empêcher une personne de s'exprimer, tels que la rudoyer, ne pas lui répondre, l'interrompre en permanence, lui couper tout accès à l'information ;
2. Agissements visant à isoler une personne, tels que nier sa présence physique, ne plus lui parler, ne plus se laisser adresser la parole ;
3. Agissements visant à déconsidérer une personne auprès de ses collègues, tels que médire d'elle, la calomnier, l'humilier, lancer des rumeurs à son sujet, se moquer de son aspect physique, la ridiculiser, la contraindre à un examen psychiatrique) ;
4. Discréditer une personne dans son travail, par exemple ne plus lui confier aucune tâche, lui attribuer exclusivement ou principalement des travaux ingrats, humiliants, inférieurs ou supérieurs à son niveau de responsabilité ou de compétences ;
5. Compromettre la santé d'une personne, par exemple l'agresser physiquement et/ou verbalement, la menacer de violences, l'agresser sexuellement, lui confier des travaux dangereux ou nuisibles à la santé, lui occasionner volontairement des frais.

La liste des agissements n'est pas exhaustive.

- ***Par un ou plusieurs auteurs sur le lieu de travail***

On peut distinguer le harcèlement psychologique individuel (déclenché par un individu contre un autre individu) ou collectif (induit : déclenché par une personne, ensuite suivie par d'autres contre un individu ; d'entrée : un groupe se mobilise contre un individu dès le début).

- **Répétitivité / Durée et constance**

Le harcèlement psychologique est un processus subtil. Le plus souvent, les attaques prises séparément semblent anodines ; néanmoins, c'est l'effet cumulatif de ces attaques qui constitue l'agression. A noter qu'une seule conduite grave peut constituer du harcèlement psychologique si ses effets sont continus dans le temps (par exemple la personne qui se voit installer dans un bureau sans équipement, ni aucune tâche à effectuer).

Leymann (1996) indique une fréquence d'au moins une fois / semaine sur une durée de 6 mois. Ces notions ne sont actuellement plus strictement retenues ; elles font en effet le pari d'une résistance minimale de la personne cible et ne tiennent pas compte de la gravité de la conduite (Wennubst, 2008).

- **Visant à isoler, marginaliser, éloigner ou exclure la victime d'un cercle de relations données**

Le comportement hostile et négatif est systématiquement focalisé sur une ou plusieurs personnes cibles. La finalité propre du harcèlement psychologique permet de distinguer ce processus d'autres phénomènes, comme une relation conflictuelle.

## 1.2. Processus de développement du harcèlement psychologique

« Au départ de la situation, il y a très souvent des conflits bien ordinaires, qui grandiront sur la base des dysfonctionnements de l'entreprise : cahier des charges imprécis, injustice sociale, personne protégée, crainte des directions de ne pas savoir gérer les tensions relationnelles, stress du mobbeur (...). Une fois prise en grippe, la victime agace par ses réactions défensives, le mobbing trouve sa justification »<sup>1</sup>

G. Wennubst (2007) décrit le développement du mobbing au travers de quatre phases d'un processus de destruction :

- **Phase I : Naissance / présence d'un conflit**

Cette phase est décisive dans la mesure où si le conflit n'est pas géré ou qu'aucune solution n'est trouvée, l'on se dirige souvent en escalade vers un durcissement des positions.

- **Phase II : Attitude agressive**

L'objet du conflit devient secondaire. L'agressivité gêne encore tous les protagonistes, mais peu à peu se définissent les rôles de victime et d'auteur, ce dernier outrepassant progressivement les limites du respect. La victime tente désespérément de se défendre, ses réserves s'amenuisent et son attitude « justifie » progressivement les actions de l'auteur ; c'est à cette phase qu'en général les victimes sont stigmatisées comme « personnalités difficiles ».

Hirigoyen (2002) cite une phrase de « L'art d'avoir toujours raison » de Schopenhauer afin d'illustrer cette étape cruciale : « Si l'on s'aperçoit que l'adversaire est supérieur et qu'on ne va pas gagner, il faut tenir des propos désobligeants, blessants, grossiers. Être désobligeant, cela consiste à quitter l'objet de la querelle, puisqu'on a perdu la partie, pour passer à l'adversaire et à l'attaquer d'une manière ou d'autre dans ce qu'il est. On devient donc vexant, méchant, blessant, grossier, c'est un appel des facultés de l'esprit à celles du corps ou à l'animalité. »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Leymann, H.(1996). *La persécution au travail*. Paris : Seuil.

<sup>2</sup> Hirigoyen, M.-F. (2002). Harcèlement et conflits de travail. In Aubert, G., Guinchard, J.-M. & Piccot, M. (Eds), *Harcèlement au travail. Le droit du travail en pratique* (vol. 22, p. 9-25), Zürich : Schulthess. p. 13.

- **Phase III : Perte de retenue et de respect par l'auteur, lutte inutile de la victime**  
C'est lors de cette phase qu'est souvent envisagée une rupture des rapports de travail.
- **Phase IV : Exclusion / démission de la victime**  
La victime peut démissionner intérieurement et/ou les rapports de travail sont rompus, soit par licenciement, soit par démission. Parfois l'exclusion du monde du travail peut devenir définitive vu l'état de santé de la victime (incapacité de travail irréversible ou suicide).

Le harcèlement psychologique est un processus destructeur très subtil. Il met ainsi en œuvre nombre d'effets pervers dont les intervenants doivent être conscients.

### 1.3. Qui sont les victimes ? Qui sont les auteurs ?

Il n'y a pas de profil-type, ni de victimes, ni d'auteurs. Tout un chacun peut être concerné par le phénomène. Le harcèlement psychologique est généralement lié au refus d'une différence ou d'une particularité (par ex. différence d'opinions, d'apparence,...) ; il s'agit donc d'un phénomène discriminatoire.

Au sein d'une organisation, le harcèlement psychologique peut se trouver à différents niveaux. G. Wennubst (2007) distingue cinq cas de figure :

1. Mobbing horizontal (entre collègues) ;
2. Harcèlement descendant ou bossing (supérieur(s) hiérarchique(s) à l'encontre d'un subordonné) ;
3. Mobbing combiné I (supérieur et collègues à l'encontre d'un(e) collaborateur, -trice) ;
4. Mobbing ascendant (subordonné(s) à l'encontre d'un supérieur)
5. Mobbing combiné II (cadre harcelé par ses subordonnés et par son supérieur).

## 2. Facteurs de risques

Différents facteurs génèrent un climat propice au développement de comportements du type harcèlement. L'étiologie est donc à concevoir comme multifactorielle.

Très souvent des caractéristiques individuelles (sexe, âge, appartenance ethnique, disgrâces physiques, particularités pouvant provoquer la jalousie telles que la beauté, la jeunesse, des facilités relationnelles) ou des personnalités de victimes (timidité, faible estime de soi, vulnérabilité liée à une situation familiale ou à des difficultés, forte conscience professionnelle) sont citées comme facteurs de risques. Certains auteurs ont identifié des pathologies chez les auteurs de harcèlement, comme M.-F. Hirigoyen qui les définit comme des pervers narcissiques.

Néanmoins, ces caractéristiques individuelles sont des risques secondaires dans l'émergence de harcèlement au travail. Les facteurs situationnels, soit liés à l'organisation, sont par contre déterminants. « Le climat d'entreprise a en réalité bien plus de prégnance et la légitimation du harcèlement est d'autant plus forte que les personnes ne sont pas clairvoyantes de l'effet de facteurs situationnels puisqu'elles sont focalisées sur les causes individuelles. »<sup>3</sup> Le rôle du contexte ne doit donc pas être sous-estimé.

---

<sup>3</sup> Desrumaux-Zagrodnicki, P., Lemoine, C. & Mahon, P. (2004). Harcèlement moral et climats d'entreprise : effets de facteurs humains et organisationnels sur les jugements d'équité. *Psychologie du travail et des organisations*, 10(2004), 29-44, p.42.

L'OMS (2004) énumère quelques risques situationnels ayant une influence sur la probabilité d'apparition de harcèlement psychologique en entreprise :

<b>Style de gestion</b>	Inertie de la Direction et du personnel de l'encadrement (soutien passif aux personnes se comportant de manière abusive)
	Nouvelles méthodes de gestion (compétitivité malsaine, règles de collaboration non définies)
<b>Organisation du travail</b>	Sous-effectif / surcharge de travail (donc insatisfaction, fatigue, tensions)
	Tâches mal définies / organisation du travail défailante
	Hiérarchie excessive (manque d'autonomie du personnel, souvent confusion si plusieurs voies hiérarchiques)
	Manque d'informations, d'instructions
<b>Environnement de travail</b>	Demande de souplesse (horaires, statut professionnel)
	Non-respect des caractéristiques humaines et locales
	Locaux (lumière, bruit)

### **3. Ce qui n'est pas du harcèlement psychologique**

Même si le dénominateur commun entre divers phénomènes et le harcèlement est la souffrance ressentie par la victime, ces notions ne doivent pas être confondues. Ainsi ne sont pas du harcèlement psychologique :

#### **3.1 Stress professionnel**

Le stress trouve souvent son origine dans une surcharge de travail ou dans de mauvaises conditions de travail. Il s'agit d'un état biologique caractérisé par un excès de stimulation. Or, comme le mentionne M.-F. Hirigoyen (2002), « le harcèlement ne comporte pas simplement un excès de quelque chose, c'est dans la nature même de l'agression qu'il y a le problème. (...) Dans le harcèlement, au contraire, on empêche la personne de travailler, on ne lui en donne pas les moyens, et on s'arrange pour la déstabiliser. »<sup>4</sup>. Un stress excessif ou constant est certes nocif, mais le harcèlement est destructeur par sa nature.

#### **3.2 Conflits professionnels**

Le conflit est le résultat d'une opposition ou d'une divergence soit d'intérêts, de valeurs, d'actes ou de procédures entre deux parties qui ont des relations directement liées à leur environnement de travail, l'une d'entre elles percevant l'autre comme l'empêchant d'atteindre ses objectifs et inversement. Toutefois, il peut y avoir un désaccord sans qu'il y ait conflit. Celui-ci survient souvent quand une des parties essaie d'affirmer ses positions sans tenir compte des positions des autres parties.

---

<sup>4</sup> Op. cit., p. 19

Tout milieu où l'on regroupe plusieurs personnes se voit enrichi par les différences des individus basées sur des expériences, des valeurs, une éducation, des points de vue, des modes de vie, des personnalités et des intérêts qui leur sont propres. Bien que cette diversité puisse être bénéfique pour plusieurs, elle reste toutefois un terrain fertile pour l'émergence de conflits et de tensions. Ceux-ci peuvent être utilisés positivement pour susciter des remises en question, des réflexions et l'amélioration du climat de travail, mais il arrive aussi que le conflit soit un élément négatif et qu'il nuise à l'appartenance et à l'accomplissement des collaborateurs au lieu de travail. Il devient alors important de comprendre la nature du conflit, le reconnaître et le comprendre afin de pouvoir l'aborder efficacement.

Dans une relation conflictuelle, la relation communicative est certes détériorée, mais elle n'est pas pervertie comme lors de harcèlement psychologique. En effet, dans une situation de mobbing, il est impossible pour la victime de rétablir un lien de communication rationnel et efficace en vue de la résolution du pseudo-conflit maintenu par l'auteur. Si on peut évoquer de problèmes de communication lors de conflits, on parle de manipulation de la communication lors de mobbing, voire même de communication non-éthique (Wennubst, 2007).

Par contre un conflit non ouvert, un conflit ignoré ou encore un conflit non géré peut dégénérer en harcèlement psychologique. Leymann (1996) indique qu'un conflit dégénère en mobbing quand on le permet, c'est-à-dire quand la volonté du supérieur de « ne pas s'en mêler » pourrait se révéler comme la cause principale des premières agressions de mobbing.

### 3.3 Contraintes professionnelles

Toute activité professionnelle comporte des exigences ; celles-ci ne constituent pas du harcèlement psychologique dans la mesure où elles sont conformes au cahier des charges de la personne ou liées à l'organisation du travail. Un supérieur faisant un usage objectif, légitime, équitable et fondé de son droit de critique n'est pas un auteur de harcèlement. Néanmoins, des contraintes professionnelles peuvent être éléments de harcèlement quand elles visent systématiquement le même collaborateur ou quand elles deviennent une technique pour se débarrasser d'une personne.

En guise de résumé, nous pouvons citer l'arrêté ATF 2P.207/2002, consid. 4.2 : *« Il n'y a pas de harcèlement psychologique du seul fait qu'un conflit existe dans les relations professionnelles (Marie-France Hirigoyen, « Harcèlement et conflits de travail ». In Harcèlement au travail, Genève 2002, p. 18), ni du fait qu'un membre du personnel serait invité – même de façon pressante, répétée, au besoin sous la menace de sanctions disciplinaires ou d'une procédure de licenciement – à se conformer à ses obligations résultant du rapport de travail, ou encore du fait qu'un supérieur hiérarchique n'aurait pas satisfait pleinement et toujours aux devoirs qui lui incombent à l'égard de ses collaboratrices et collaborateurs. (...) Les reproches formulés par l'employeur sont ainsi parfaitement admissibles lorsqu'ils se fondent sur des faits objectifs et qu'ils ne constituent pas de faux prétextes destinés à écarter un collaborateur de l'entreprise. »*

## 4. Conséquence du harcèlement

Le harcèlement psychologique est également caractérisé par la souffrance ressentie par la victime. Il y a donc un aspect subjectif, puisque le fait que la victime se sente harcelée n'est pas forcément perçu par les observateurs. Progressivement, la personne se sent humiliée par les attaques, elle a honte ; l'atteinte à la dignité entraîne une perte de confiance (en elle, en l'auteur, mais aussi en l'employeur qui laisse s'installer ce mécanisme). Elle tente de s'adapter et l'on assiste souvent à un changement de personnalité.

L'installation pernicieuse du harcèlement psychologique entraîne également une perte des limites chez la victime. En effet, la personne ne réalise d'abord pas qu'elle subit une agression, elle « laisse passer » les premiers actes. En guise d'illustration, la grenouille plongée dans la baignoire est explicite : si l'on plonge une grenouille dans de l'eau bouillante, elle saute immédiatement à l'extérieur pour sauver sa vie, mais si l'on met la même grenouille dans une baignoire d'eau froide, elle s'y trouve très bien, et que l'on augmente très progressivement la température de l'eau, la grenouille, ne se rendant compte de rien, ne tentera pas de s'enfuir et restera tranquillement là jusqu'à ce qu'elle soit ébouillantée. La victime s'en veut de s'être laissée faire, de ne pas avoir donné de réponse adaptée ; elle réagit à un moment donné sans vraiment savoir pourquoi.

Visée en tant que personne et menacée dans son intégrité psychique (parfois même dans son intégrité physique ou pour sa vie), il n'est pas rare que la victime présente les symptômes d'un stress post-traumatique tels que pensées envahissantes et récurrentes, évitement d'événements associés, sentiments dépressifs, culpabilité et irritabilité. Soarès (2002) indique même que les résultats de certaines études démontrent que les victimes de harcèlement psychologique manifestent une détresse comparable à celle des victimes de viol.

Les personnes sont ainsi peu à peu atteintes dans leur santé physique et psychique, ce qui a un impact sur le plan professionnel, mais aussi sur la vie personnelle et familiale, voire même sur leur situation financière. Le harcèlement psychologique a donc également des conséquences au niveau de l'employeur puisqu'il nuit au bon fonctionnement de l'équipe et à son efficacité. De plus, l'organisation doit assumer les coûts directs et indirects liés à l'absentéisme de la personne. De nombreuses études ont montré tout l'intérêt qu'un employeur avait à s'engager dans une politique de prévention en raison du retour sur investissement important qui en découle (1.- investi = 4.- d'économie). La société doit également assumer les coûts de cette violence. Non seulement les conséquences sur l'état de santé de la victime impliquent des frais médicaux, mais, à plus long terme, exclue de sa place de travail, la victime peut avoir recours à l'assurance-chômage, ou, en cas d'invalidité permanente, à l'assurance-invalidité.

Le tableau 1 propose un récapitulatif des conséquences potentielles du harcèlement psychologique ; il a été largement inspiré des données de l'OMS (2004).

Conséquences pour				
La personne victime			L'employeur	La société
Santé			Qualité de vie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dégradation du climat de travail</li> <li>- Désorganisation</li> <li>- Baisse de la motivation</li> <li>- Baisse de la qualité et de l'efficacité</li> <li>- Exacerbation des rivalités</li> <li>- Difficultés de communication</li> <li>- Climat de peur</li> <li>- Augmentation de l'absentéisme</li> <li>- Augmentation des risques d'accidents</li> <li>- Augmentation du taux de renouvellement du personnel</li> <li>- Augmentation des frais (remplacement, incapacité de travail)</li> </ul>
Troubles psychopathologiques	Troubles psychosomatiques	Troubles du comportement	Qualité de vie	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anxiété</li> <li>- Apathie</li> <li>- Evitement</li> <li>- Concentration difficile</li> <li>- Humeur dépressive</li> <li>- Peur</li> <li>- Rémiscences</li> <li>- Hyperexcitation</li> <li>- Insécurité</li> <li>- Insomnies</li> <li>- Pensées dérangeantes</li> <li>- Irritabilité</li> <li>- Absence d'initiatives</li> <li>- Mélancolie</li> <li>- Versatilité</li> <li>- Cauchemars récurrents</li> <li>- Syndrome de stress post-traumatique (PTSD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hypertension artérielle</li> <li>- Crises d'asthme</li> <li>- Palpitations cardiaques</li> <li>- Cardiopathie coronarienne</li> <li>- Dermatite</li> <li>- Chute des cheveux</li> <li>- Céphalées</li> <li>- Douleurs articulaires et musculaires</li> <li>- Perte ou prise de poids</li> <li>- Migraines</li> <li>- Douleurs d'estomac</li> <li>- Ulcères d'estomac</li> <li>- Tachycardie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réactions auto- et hétéroagressives</li> <li>- Troubles de la nutrition</li> <li>- Consommation accrue d'alcool et de médicaments</li> <li>- Consommation accrue de tabac</li> <li>- Dysfonctionnement sexuel</li> <li>- Isolement social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dissolution des liens avec la famille</li> <li>- Ne s'acquitte pas de ses responsabilités de parent, conjoint ou enfant</li> <li>- Intolérance vis-à-vis des problèmes des membres de sa famille</li> <li>- Relâchement des liens avec les amis</li> <li>- Perte de revenu</li> <li>- Renoncement aux projets communs</li> <li>- Problèmes conjugaux / divorce</li> <li>- Frais médicaux</li> <li>- Accès de rage</li> <li>- Violence</li> <li>- Dégradation des résultats scolaires des enfants</li> </ul>	

Tableau 1 – Récapitulatif des conséquences potentielles du harcèlement psychologique

#### 4. Statistiques

A titre d'indication, voici les statistiques figurant dans le rapport annuel de gestion 2008 du Conseil d'Etat vaudois concernant le Groupe Impact (chargé de la gestion de conflits ainsi que de la prévention et de la lutte contre le harcèlement psychologique et sexuel au travail)<sup>5</sup> :

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Nombre total d'entretiens</b>	339	350	261	278	359	304	295	302	463
<b>Nouveaux cas</b>	92	70	54	80	81	83	92	93	107
<b>Médiations</b>	8	16	7	19	25	23	32	32	35
<b>Investigations</b>	10	5	6	8	3	9	7	9	8
<b>Coachings</b>									4
<b>Interventions d'équipe</b>									13
<b>Mandats externes</b>									5

<sup>5</sup> Etat de Vaud (2008). *Rapport annuel de gestion 2008 – Mesures du programme de législature 2007-2012*. Retrieved August 18, 2009, from Canton de Vaud Web site <http://www.vd.ch/fr/rapport-annuel-de-gestion/rapport-annuel-de-gestion-2008-mesures-du-programme-de-legislature-2007-2012/finances-et-relations-externes/groupe-impact/evenements-marquants-evolutions-significatives/>



## 5. Bibliographie

Aubert, G. et al. (2002). Harcèlement au travail. *Le droit au travail en pratique* (vol. 22). Zurich : Schultess.

Centrale des syndicats du Québec (2004). *Le Harcèlement psychologique : définition, droits et obligations, comportements, conséquences, recours*. Dépliant informatif. Retrieved August 19, 2009, from [http://cbcsq.qc.net/sites/1687/documents/sante/harcel\\_dep.pdf](http://cbcsq.qc.net/sites/1687/documents/sante/harcel_dep.pdf).

Desrumaux-Zagrodnicki, P., Lemoine, C. & Mahon, P. (2004). Harcèlement moral et climats d'entreprise : effets de facteurs humains et organisationnels sur les jugements d'équité. *Psychologie du travail et des organisations*, 10(2004), 29-44.

Etat de Vaud (2008). *Rapport annuel de gestion 2008 – Mesures du programme de législature 2007-2012*. Retrieved August 18, 2009, from Canton de Vaud Web site <http://www.vd.ch/fr/rapport-annuel-de-gestion/rapport-annuel-de-gestion-2008-mesures-du-programme-de-legislature-2007-2012/finances-et-relations-exterieures/groupe-impact/evenements-marquants-evolutions-significatives/>.

Fromaigeat, D. & Wennubst, G. (2000). *Souffrances psychologiques au travail*. Genève : Fondation suisse pour la promotion de la santé.

Legros, J. (2004). *Quand le travail donne des bleus au cœur ! – Intervention centrée sur la résilience et le pouvoir d'agir des personnes qui vivent de la violence psychologique au travail*. Mémoire de maîtrise présenté à la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Laval.

Leymann, H. (1996). *La persécution au travail*. Paris : Seuil.

Organisation Mondiale pour la Santé (2004). Qu'est-ce que le harcèlement moral sur le lieu de travail ?. *Série protection de la santé des travailleurs*, n°4.

Poilpot-Rocaboy, G. (2006). Bullying at the workplace : A proposed model for understanding the psychological harassment process. *Research and Practice in Human Resource Management*. 14(2), 1-17.

Poilpot-Rocaboy, G. & Winter, R. (2006, November). *Combattre le harcèlement psychologique au travail: proposition d'un processus d'intervention*. Paper presented at XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH, Reims.

Wennubst, G. (2007). *Mobbing : Le harcèlement psychologique analysé sur le lieu de travail*. La Chaux-de-Fonds : CEDP.