

Le harcèlement moral au travail : état des lieux et pistes de développement

Daniel FAULX

Université de Liège

Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations

Boulevard du Rectorat, 5 /Bât. B32, B 4000 Liège

Tél. 04/366.20.85

Résumé

Depuis une dizaine d'années, le thème du mobbing, ou harcèlement moral au travail, est l'objet d'une attention croissante tant de la part de la communauté scientifique que des médias destinés au grand public.

Cet article poursuit le double objectif de donner au lecteur une vue d'ensemble du mobbing et de tracer des pistes de développement pour la gestion de ce phénomène.

Après la présentation d'un cas, nous abordons l'ampleur du phénomène au sein de l'Union Européenne. Plusieurs définitions scientifiques sont alors introduites, suivies d'une réflexion sur les difficultés d'une définition juridique du concept. L'évolution type d'un processus de mobbing est ensuite décrite, après quoi plusieurs pistes de compréhension et d'explication sont tracées : les caractéristiques des personnes en présence, les facteurs de risques organisationnels, ainsi que nos apports en terme de mécanismes psychosociaux, essentiellement centrés sur la dynamique des groupes, la perception de la réalité et les processus de communication. Nous nous pencherons enfin sur les conséquences médicales du mobbing en fournissant une aide au diagnostic accompagnée d'une réflexion sur les possibilités d'action du médecin du travail.

Samenvatting

Sinds een tiental jaren bestaat er een groeiende aandacht voor het thema 'mobbing' (het feit dat de mensen op het werk lastiggevalen worden) zowel langs de kant van de wetenschappelijke gemeenschap als van de media voor het groot publiek.

Dit artikel streeft naar twee doelstellingen : een overzicht van 'mobbing' aan de lezer te geven en sporen voor de ontwikkeling van de behandeling van dit verschijnsel uit te stippelen.

Na de voorstelling van een geval zullen wij de omvang van het verschijnsel binnen de Europese Unie aankaarten. Verscheidene wetenschappelijke definities zullen dan ingeleid worden met overwegingen over de moeilijkheden in verband met een juridische definitie van het begrip. De typische evolutie van een mobbingproces zal worden beschreven en verschillende pistes voor het verstaan en het uitleggen zullen dan uitgestippeld worden : de kenmerken van de betrokken mensen, de organisatorische risicofactoren en onze inbreng in verband met de psychosociale mechanismes die meestal gericht is op de groepsdynamica, de manier waarop de werkelijkheid wordt waargenomen en het communicatieproces. We zullen ons dan buigen over de geneeskundige gevolgen van 'mobbing' en we zullen ook ons hulp bieden voor de diagnose met bedenkingen over de actiemogelijkheden van de arbeidsgeneesheer.

Summary

Since a decade the theme of mobbing, (when people are mentally harassed at work) has received more and more emphasis from the scientific community as well as from the media for the general public.

This article aims at two goals: giving the reader a general overview of mobbing and sketching trails for the development of a way of dealing with this phenomenon.

Following the presentation of a case, we will deal with the extent of the phenomenon within the European Union. Several scientific definitions will then be introduced with remarks on the difficulties associated with a legal definition of the concept as such. The typical evolution of a mobbing process will then be outlined and several trains of thought will then be outlined in order to understand and to explain: the features of the persons involved, the organisational risk factors as well as our contribution with regards to psychosocial mechanisms which are mainly based on group dynamics, on the way reality is perceived and on the communication process. We will eventually explore the medical consequences of mobbing and we will provide some help for the diagnosis with remarks on possibilities for action for the occupational physician.

Le harcèlement moral au travail : état des lieux et pistes de développement

1. En guise de prolégomènes...

2. Quelques chiffres – Un phénomène répandu

3. Le Mobbing : de quoi s'agit-t-il ?

3.1. Définitions scientifiques

3.2. Le problème de la définition juridique

4. Les étapes - Un processus récurrent

5. Qui agresse qui ? - Des rôles plutôt que des personnes

6. Comment est-ce possible ? – Facteurs de risques et balises psychosociales

6.1. Facteurs de risques

6.1.1. Caractéristiques et organisation du travail

6.1.2. Environnement social

6.1.3. Management

6.2. La personnalisation

6.3. La persécution

6.3.1. Perceptions et distorsions de la réalité

6.3.2. Construction de mythes et communications problématiques

7. Les conséquences : repères diagnostiques

7.1. Les symptômes

7.2. Le problème du diagnostic

7.3. Impact individuel et social

8. Comment aider la victime ?– Les limites d'intervention et le rôle du médecin

8.1. Quelques conseils pratiques

8.2. Le médecin : limites d'intervention

8.3. De l'importance de la coopération : des solutions pour un problème complexe

9. Bibliographie

9.1. Littérature

9.2. Textes légaux et réglementaires

Annexes

Harcèlement moral au travail

*Les Journées de Médecine du Travail,
8 octobre 1999*

Cette communication s'inscrit dans le cadre de la recherche sur le harcèlement moral financée et supervisée par l'Institut National de Recherche sur les Conditions de Travail (I.N.R.C.T) ; et menée et réalisée par le Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations de l'Université de Liège¹.

1. En guise de prolégomènes...

François a 53 ans. Il est cadre d'une entreprise de 50 personnes dans le secteur de la métallurgie depuis 31 ans.

Il fait partie du conseil de gestion élargi, est délégué syndical et membre de divers comités au sein de l'entreprise. Son travail est évalué très positivement tant par ses ouvriers que par la direction.

Un jour, il remarque que sa secrétaire a une liaison avec un membre du comité de direction restreint (le chef des ventes). Celle-ci s'absente régulièrement, bâcle son travail, envoie des fax à son amant lorsqu'il est à l'étranger. Les ouvriers commencent à parler également de cette liaison.

François fait la remarque à sa secrétaire. Il lui dit qu'il ne peut tolérer que cette liaison se poursuive de manière aussi ostentatoire et aie des conséquences néfastes sur son travail. Il en fait part également au chef des ventes.

A partir de ce moment, sa secrétaire et le chef des ventes ne lui disent plus bonjour, lui adressent des regards agressifs.

L'hostilité de la direction se manifeste à son égard. On le déménage deux fois de bureau sans l'avertir.

Un jour, alors qu'il arrive au travail, il voit que la porte de son bureau a été forcée : on lui a retiré son mobilier, des documents ont disparu, l'argent et les timbres de la section syndicale dont il est délégué aussi.

Il connaît alors une attaque de spasmophilie.

Lorsque son médecin lui propose de reprendre le travail, il reçoit un mot de la direction : « nous ne vous autorisons pas à reprendre le travail ».

¹ Contacts à adresser à : Daniel FAULX, Université de Liège, Service de Psychologie Sociale, Boulevard du Rectorat, 5 (Bât. B32), B 4000 Liège, Tél. 04/366.20.85, e-mail : Daniel.Faulx@ulg.ac.be.

François subit alors une campagne de diffamation ; « on » le disqualifie auprès des ouvriers et des clients en l'accusant de malhonnêteté et d'incompétence, ce qui rend sa position précaire.

Certains collègues lui téléphonent en privé pour lui apporter leur soutien, mais il apprend que le comité de direction a décrété que quiconque lui adresserait la parole serait mis dehors.

François se retrouve seul dans un bureau, dans une situation d'isolement social très pénible pour lui.

Décidant de prendre les choses en main, il va alors trouver le mari de sa secrétaire pour lui exposer la situation.

Le lendemain, on lui signifie son licenciement pour faute grave.

Il doit prendre un avocat dans les 5 jours. Le juriste du syndicat étant en vacances, il prend un conseil privé, ce que le syndicat lui reprochera. Par ailleurs, il téléphone au médiateur de l'entreprise qui ne lui répond pas. Il faut dire qu'il est directement dépendant du comité de gestion restreint.

François connaît actuellement de gros problèmes de santé. Son affaire est en cours devant les tribunaux. Il n'est pas question pour la direction de l'accepter dans l'entreprise, quelle que soit la décision de Justice².

Ce cas illustre parfaitement la progression du mobbing, depuis un conflit simple jusqu'à une invalidité professionnelle avec d'importants problèmes de santé.

Une série d'événements aggravants interviennent généralement : isolement social de la victime, problèmes financiers, accusations de maladie mentale pouvant être confirmées par des diagnostics psychiatriques, dégradation de la vie familiale, agressions physiques,...

² Les cas de François et d'Anne (voir *infra*) sont le fruit de nos entretiens avec ces personnes. Les prénoms ont été modifiés.

2. Quelques chiffres – un phénomène répandu

Avant d'avancer dans la description du phénomène, examinons quelques statistiques récentes particulièrement marquantes afin d'approcher l'ampleur des pratiques de harcèlement :

- Au sein de l'U.E., 4 % des travailleurs ont été victimes de violences physiques, 8% d'actes d'intimidation et de brimades (32)³.
- La probabilité qu'a une personne qui rentre sur le marché du travail d'être victime de **mobbing** une fois dans sa carrière est de 25 % (19).
- 53 % des employés du Royaume-Uni ont été persécutés sur leur lieu de travail (32).
- ...

Les données se multiplient sur ces phénomènes que l'on appelle tantôt harcèlement moral, tantôt psychoterror, ou encore mobbing ou bullying,...

Ces termes recouvrent le même genre de phénomènes produisant le même genre de conséquences.

Pour l'observateur extérieur, il s'agit d'actes d'agressions, sous les formes les plus variées (moqueries, rumeurs calomnieuses, déplacements arbitraires de postes, mise en quarantaine, menaces, insultes, ...) à l'égard d'une personne. Avant de développer une définition plus précise, restons dans la position de l'observateur et jetons un œil sur les conséquences qui sont individuelles, organisationnelles et sociétales.

Du point de vue individuel :

Le mobbing⁴ cause des maladies graves, des problèmes financiers et occupationnels, de l'exclusion professionnelle, de l'isolement social, des suicides (selon Leymann, 10 – 20 % des mobbing mènent au suicide ou à une maladie grave (19). Du point de vue médical, plus précisément, on voit apparaître des syndromes post-traumatiques, et, après une période d'un ou deux ans, des syndromes d'anxiété généralisé. Des désordres obsessionnels et dépressifs peuvent aussi se manifester (10). Nous aurons l'occasion de développer ces aspects sur base de données précises.

³ L'étude mentionnée s'est déroulée en janvier 1996 et a rassemblé les opinions de 15800 travailleurs de l'UE.

⁴ Nous retiendrons ce terme pour notre propos

Du point de vue de l'organisation :

Il est relativement difficile de chiffrer les coûts pour l'entreprise, mais on sait qu'ils sont conséquents en terme de salaire garanti, de congé de maladie, de perte de productivité etc.

Du point de vue sociétal :

Même s'il est également difficile de chiffrer les pertes, à titre indicatif, le coût du stress (dans sa forme pure) est estimé à 10 milliards en Belgique pour les coûts de mutuelle uniquement (23), à 200 milliards pour les États-Unis (2), à £4,5 billions pour le Royaume-Uni⁵. Une étude du National Safe Workplace Institute chiffre le coût de la violence sur les employés à \$4 billions⁶.

On est donc là apparemment en présence d'un phénomène particulièrement dommageable et d'un impact considérable et qui pourtant ne fait l'objet d'études depuis peu de temps (l'essentiel de la littérature date de quelques années). Nous aborderons plus loin les causes d'un intérêt aussi tardif.

⁵ D'après Jenny BACON, directeur de l'U.K. Health and Safety Executive (*People Management*, 27 Juin 1996, p.14)

⁶ Etude du National Safe Workplace Institute, 1992, citée par NAMIE & NAMIE, sur le site Internet www.workdoctor.com.

3. Le Mobbing : de quoi s'agit-il ?

3.1. Définitions scientifiques

Du point de vue étymologique, le terme mobbing a été utilisé initialement dans une traduction de Konrad Lorenz. En éthologie, il désigne les comportements d'attaques collectives à l'encontre d'un animal seul, généralement un prédateur (31). En 1972, Heinemann l'applique aux comportements d'enfants.

Dans cet article, nous retiendrons les définitions suivantes du mobbing⁷ :

Un première insiste sur les conséquences et est utilisée par Leymann durant les années 80⁸ : **les comportements hostiles sur le lieu de travail qui amènent à la stigmatisation systématique d'un individu, le déni de ses droits, jusqu'à son éviction complète du marché du travail**. Il complète sa définition en ajoutant : *que le mobbing est une attitude visant à priver de toutes ses possibilités professionnelles et sociales une victime désignée* (18).

D'autres définitions portent davantage sur les types de comportements à l'œuvre dans le mobbing : **toute conduite abusive se manifestant par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits unilatéraux, de nature à porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité psychique d'une personne, à mettre en péril son emploi ou à dégrader le climat de travail** (13), ou **le mobbing comprend des comportements tels que donner des tâches humiliantes ou dénuées de sens, isoler socialement, menacer verbalement, maltraiter physiquement, répandre des rumeurs ou se moquer de la vie privée** (37).

Par opposition à ces définitions « objectives », certains auteurs insistent sur la perception *subjective* du harcèlement par la victime. Dans cette optique, la personne harcelée est considérée comme victime de mobbing lorsqu'elle s'identifie comme telle suite à l'énoncé d'une définition (28).

Signalons que le harcèlement moral peut être *vertical* (un supérieur vis-à-vis d'un subordonné ou l'inverse) ou *horizontal* (une ou plusieurs personnes vis-à-vis d'un collègue).

De manière synthétique, on peut dire que c'est une forme extrême de stress social au travail.

Du point de vue descriptif, les comportements caractéristiques du mobbing ont été classés en 5 catégories (18).

1. Empêcher la personne de s'exprimer

⁷ Le terme mobbing a été préféré dans cet article au terme bullying car, à l'origine, il désignait plus volontiers les agressions physiques et faisait référence au milieu scolaire, alors que le mobbing fait la part belle à des comportements plus fins, plus sophistiqués tels que l'isolation sociale par exemple. Dans le terme mobbing, il y a en outre une connotation d'agression *collective* (mob = foule). Cependant, de nombreux auteurs étudient le *bullying* sur le lieu de travail dans une conception très proche de celle développée ici.

⁸ Les premières recherches sur ce thème datent de 1982

Psychologie Sociale

Commentaire: cité dans Cooper et Robertson

- la personne est constamment interrompue
- les collègues l'empêchent de s'exprimer
- son travail est constamment critiqué
- sa vie privée est attaquée
- on rejette son contact (évitement visuel, gestes de rejets, ignorance volontaire,...)
- on hurle dès qu'elle ouvre la bouche

2. Isoler la personne

- ne pas lui parler
- lui attribuer un poste de travail qui l'éloigne et l'isole de ses collègues
- nier sa présence physique
- interdire qu'on lui adresse la parole
- la priver de moyens de communication
- parler d'elle à la troisième personne, faire des messes basses à son sujet

3. Déconsidérer la personne auprès de ses collègues

- la calomnier, lancer des rumeurs
- la ridiculiser, la faire passer pour une malade mentale, imiter sa voix, sa démarche,...
- attaquer ses convictions religieuses, de ses origines
- se moquer de sa vie privée et de ses origines
- noter le travail en des termes malveillants
- harceler sexuellement

4. Discréditer la personne dans son travail

- ne lui confier aucune tâche
- la priver de toute occupation
- la contraindre à des tâches inutiles ou absurdes
- la charger de tâches inférieures à sa compétences
- lui donner sans cesse des tâches nouvelles
- la mettre en échec (égarer ses dossiers, ne pas la prévenir des réunions, donner de fausses informations, ne pas lui fournir des documents nécessaires,...)
- lui imposer des conditions de travail problématiques (priver de mobilier, de moyens de communication, de bureau, d'outils)
- faire croire à des fautes professionnelles

5. Compromettre la santé de la personne

- la contraindre à des travaux dangereux
- la menacer ou l'agresser physiquement
- occasionner des dégâts à ses biens
- agresser sexuellement

La différence entre ce qu'on peut appeler les conflits « normaux » et le mobbing est une question de fréquence et de durée. En effet, sur le lieu de travail, on peut observer couramment des comportements tels que : moqueries, insultes, rumeurs, isolation sociale voire attaques sur la vie privée, déplacements arbitraires de postes, agressions verbales et physiques, ... La banalité de ces comportements peut d'ailleurs expliquer pourquoi le phénomène n'a pas retenu l'attention plus tôt.

Cependant, pour parler de mobbing, il faut que ces comportements se **poursuivent au moins une fois par semaine pendant au moins six mois**⁹, ce qui conduit l'individu à des difficultés psychologiques, psychosomatiques et sociales considérables. Il est aussi démontré que lorsqu'une personne est victime de mobbing, son ou ses agresseurs utilisent généralement un arsenal assez varié de comportements agressifs (36). Le terme mobbing se réfère ainsi à *l'enchaînement de comportements hostiles envers une personne intervenant de manière quasi quotidienne et durant une longue période, ce qui l'amène à une position d'impuissance avec des risques élevés d'exclusion* (19). En effet, lors d'un mobbing, la victime se voit opposer une série de dénégations de ses droits, d'exclusions, ... qui peuvent provoquer la destruction physique, psychologique et sociale de l'individu.

Le cas de Anne illustrera l'utilisation de multiples comportements destructeurs lors d'un harcèlement moral.

Anne a 25 ans. Elle travaille depuis un an dans une petite agence bancaire comprenant un directeur, et deux employées (dont elle).

Le directeur perpétue des actes de harcèlement de manière répétée tels que :

- menaces et chantages à l'emploi (une faute grave est si vite arrivée) ;
- cris ;
- insultes et communications méprisantes (on hurle les prénoms pour appeler les personnes) ;
- insultes indirectes : il hurle à une des employées tout le mal qu'il pense de l'autre, puis la salue cordialement ;
- dévalorisations répétées (« vous n'êtes bonne à rien, il va falloir justifier votre salaire ») ;
- refus d'accorder les congés légaux ;
- décompte du salaire des jours de congés ;
- obstacle au travail en parlant pendant des heures de ses problèmes personnels à ses employées ;
- instructions contradictoires ;
- gestes ambigus du point de vue sexuel (prendre par la taille, ...) ;
- accès de colère avec violence (renverse le matériel, lance des fardes) ;
- manipulation : critique chaque employée en en parlant avec l'autre ;
- comportements incohérents (il félicite, puis, dans la même journée, dit que son employée est inutile, nulle, ...) ;
- récupération du travail des employées (il recopie et signe les dossiers qu'elles ont constitués) suivi de critiques sur leur faible rendement (« vous n'avez encore rien fait aujourd'hui ») ;
- irrégularités (il fait des erreurs de caisse qu'il fait signer par ses employées) ;
- il s'immisce dans tous les domaines de la vie de ses employés afin d'y faire le vide : demande que le mari de Anne n'accepte pas un emploi, qu'elle change la date de son mariage, exige qu'elle contracte une assurance dont elle ne veut pas, qu'elle rachète sa voiture ; lorsqu'elle veut suivre une formation, il lui propose d'en suivre une autre qu'il accepte de payer, puis laisse passer les délais d'inscription afin qu'elle ne puisse en suivre aucune, ...

Il faut signaler que ces comportements s'intègrent dans des phases d'alternance de comportements d'agression puis de réconciliation. Tout cela est entouré de discours sur la nécessité de faire une bonne équipe, de bien s'entendre, etc.

⁹ Norme statistique proposée par LEYMANN (18)

Les deux employées sont maintenue ainsi dans la terreur.

En 10 ans, 8 employées se sont succédées. Il s'agissait à chaque fois de femmes jeunes dans une situation précaire (premier emploi ou presque). La précédente s'est vu mettre 10.000 F en poche et proposer soit la démission, soit le licenciement pour faute grave. Elle a choisi la première solution.

Anne a envoyé, sur le conseil du syndicat, une lettre recommandée dans laquelle elle expose les faits. Le directeur y a répondu en reconnaissant qu'il n'a pas toujours été capable de gérer convenablement la situation.

Anne tremble dès que le téléphone sonne, a des difficultés de sommeil, et prend des antidépresseurs, mais est décidée à aller jusqu'au bout pour faire valoir ses droits.

3.2. Le problème de la définition juridique

Définir le mobbing s'avère complexe.

D'abord, la notion est difficile à cerner. En effet, c'est la répétitivité et la durée des comportements hostiles qui transforment de simples conflits ou brimades en un processus de destruction systématique de l'individu. De plus, les éléments matériels d'un mobbing s'avèrent souvent extrêmement maigres.

Dans l'espace juridique belge, la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail a donné une impulsion importante aux démarches de promotion de la santé et de la sécurité au travail (14), mais le harcèlement moral exercé lors d'une activité professionnelle n'y est pas mentionné.

Ainsi, alors que le harcèlement *sexuel* a fait l'objet de l'attention du législateur (37), le harcèlement moral *au travail* ne bénéficie d'aucune protection spécifique.

Cependant, le terme de *harcèlement* figure dans un article du code pénal depuis 1998¹⁰. Cet article 442 *bis* vise clairement la répression de toute forme de *harcèlement* (39); mais des progrès doivent encore être fait pour en opérationnaliser la définition dont il est extrêmement difficile d'apprécier la portée (22).

Afin d'alimenter notre réflexion, examinons quelques exemples étrangers :

Une directive canadienne énonce que *l'employeur s'engage à assurer un milieu de travail où tous les employés seront traités avec respect et dignité. Il incombe à l'employeur de prévenir et d'éliminer le harcèlement au travail. Celui-ci est défini comme une forme de discrimination qui perturbe le travail du personnel et peut constituer une forme d'abus de pouvoir et de contrôle et être de nature coercitive* (12).

Le conseil d'état helvétique va dans le même sens en étendant le dispositif mis en place en 1995 pour le harcèlement sexuel au harcèlement psychologique (12).

Ajoutons que des lois spécifiques contre le mobbing existent en Suède (1993) et en Norvège (1994).

¹⁰ Voir plus bas

Le point commun de ces démarches de reconnaissance juridique nous semble être le suivant : faire élargir la définition du harcèlement sexuel à toute forme de harcèlement. Ceci est congruent avec les études scientifiques qui considèrent le harcèlement sexuel comme une forme particulière de harcèlement moral (e.a. 7).

4. Les étapes - un processus récurrent

Le mobbing semble suivre un processus typique que l'on peut modéliser en trois (29)¹¹ ou quatre phases (18). Il est important de le repérer aux étapes les plus précoces, les moyens d'interventions devenant de plus en plus difficile à appliquer avec l'aggravation du problème¹².

Phase I : conflits quotidiens

Les conflits, les luttes de pouvoir et de compétences, les antipathies interpersonnelles, ... sont des phénomènes quotidiens dans le contexte professionnels. Ils sont normaux voire nécessaires. Dans cette première phase, le conflit sous-jacent est perçu par tous les acteurs. Il existe généralement un conflit entre une partie A et une partie B avec un groupe neutre (29).

Phase II : mobbing

Sans que l'on sache exactement pourquoi, le conflit bascule dans le mobbing, phase systématique de comportements dirigés contre une personne. Que se passe-t-il alors ?

Le tableau suivant nous permet de visualiser l'évolution du processus, et les solutions à mettre en place au sein de l'organisation, même si nous pensons que la recherche dans ce domaine n'est qu'à ses balbutiements.

Évolution en cas d'absence de solutions	Normalité	Problèmes <i>Early phase : Groupe A contre Groupe B avec un groupe neutre</i>	Personnalisation du problème <i>Middle stage : le rejet concerne la personne dans sa totalité</i>	Conflit personnalisé	Risque de mobbing
Solutions à mettre en place		Résolution de problèmes	Connaissance des rapports interpersonnels	Vérification des faits	

La non résolution du problème provoque un risque de personnalisation du conflit. Une personne est choisie comme bouc-émissaire : elle deviendra alors la cible du mobbing ; les attaques dont elle fera l'objet ne visent plus de comportements spécifiques, mais la totalité de sa personne (29). Si les ressources nécessaires ne sont pas mises en œuvre, la phase II débouche sur l'hostilité des services du personnel (phase III), encore plus dommageable pour l'individu et la collectivité.

En termes d'intervention, les recherches mettent l'accent sur l'importance du rôle du supérieur hiérarchique. Le fait que l'encadrement « ferme les yeux » semble en effet contribuer au développement du harcèlement.

¹¹ Le lecteur trouvera en italique la terminologie de Resch et Schubinski.

¹² Par ces étapes, nous décrivons un processus complet de mobbing. Cependant, des solutions peuvent être trouvées afin d'enrayer son évolution et d'éviter son développement jusqu'aux conséquences les plus graves.

Aucune recherche n'a pu démontrer que la victime de mobbing avait une personnalité particulière. Pourtant, c'est l'hypothèse qui prévaut généralement tant chez les collègues que chez les spécialistes. Ce qui arrive à la victime est considéré comme étant « de sa faute ».

Nous reviendrons plus tard sur cette question afin de proposer des pistes explicatives. Retenons pour l'instant que la stigmatisation sociale de la victime, qui reçoit l'étiquette de personne « dérangée » ou « à problèmes », accroît rapidement les mécanismes d'exclusion ; surtout si cette étiquette est, et c'est souvent le cas, relayée par des spécialistes (médecins, psychiatres, psychologues, gestionnaires de ressources humaines,...).

Phase III : hostilité des services du personnel

Lorsque le conflit dépasse les frontières du service, l'employeur se doit intervenir : c'est ce qu'on appelle le *late stage*. La personne affectée a alors généralement des réflexes défensifs accompagnés d'un discours revendicatif ce qui diminue sa crédibilité : c'est trop gros ! on la soupçonne d'être à la base du problème. Des mesures organisationnelles sont prises de manière unilatérale (déplacement, voire dévalorisation de poste). Les droits de la victime sont bafoués.

Phase IV : exclusion

La conjonction des diverses agressions, rumeurs, isolement, insultes, comportements agressifs incompréhensibles et arbitraires, etc. , provoque l'invalidité de la personne et son absence répétée.

Parallèlement à cette « auto-exclusion », des mesures vont alors survenir, privant la personne de presque toute possibilité de trouver du travail :

- mise à l'écart et réduction à l'impuissance : la personne passe ses heures de travail dans un espace isolé, il est conseillé de ne plus lui adresser la parole, on lui confie éventuellement une tâche avilissante,...
- transferts successifs
- mise en congé maladies : les autres acteurs et la personne elle-même l'admettent : elle est malade. Les absences prolongées diminuent sa qualification et sa crédibilité professionnelles
- licenciement avec indemnités ou mise en invalidité

Si on ajoute à tout ceci le développement de problèmes de santé mentale et physique, on comprendra aisément qu'au terme de ce processus, les chances pour la personne de retrouver un jour du travail sont presque nulles.

Le processus se termine donc par l'exclusion définitive et généralement traumatisante de la personne du marché du travail, avec toutes les conséquences que l'on peut imaginer.

5. Qui agresse qui ? - Des rôles plutôt que des personnes

La tentation d'attribuer les causes du mobbing à la *personnalité* de la cible est forte. Nous montrerons plus bas qu'un ensemble de facteurs provoquent ce phénomène.

Retenons simplement pour l'instant qu'un grand nombre d'études insistent sur le fait que les victimes de mobbing ne présentent pas de particularités du point de vue de la **personnalité** (13), même si certains auteurs (36) suggèrent que des *habiletés sociales* de la cible peuvent intervenir dans le processus du mobbing¹³, et que d'autres insistent sur des facteurs individuels tels que l'âge ou le sexe de la victime (8) ou encore le type de secteur d'activité, même si les données sont contradictoires à ce sujet (13). Il semble aussi que les individus « déviants » par rapport à une norme courent davantage le risque d'être persécutés (par exemple un homme dans une profession féminine, une personne présentant un handicap, ou une différence de statut social, une personne nouvelle dans un groupe déjà constitué etc.) (31).

Par ces propos, nous voulons attirer l'attention sur un biais de perception important dans les cas de mobbing que l'on peut résumer ainsi : une *surévaluation systématique de la responsabilité de la victime* allant de pair avec une *sous-estimation des facteurs organisationnels*. Ce biais touche autant les professionnels que les collègues de la cible (voire son entourage) et est gravement dommageable pour la personne en termes de stigmatisation sociale.

Pour résumer notre point de vue (et à notre connaissance celui de tous les auteurs étudiant le mobbing), le mobbing est davantage un conflit de rôles qu'un affrontement de personnalités.

Le cas d'Ève illustrera notre propos¹⁴.

La chef de cuisine d'un établissement pénitentiaire prenant sa retraite, on engage une remplaçante : Ève.

Profitant de cette occasion, et en accord avec les représentants du personnel, la direction de l'établissement décide de certains changements : la cuisine devra travailler de manière plus économique et plus rationnelle et proposer des plats plus diététiques.

Ève se retrouve à la tête de six cuisinières spécialistes des plats gras et à base de sauces. Celles-ci n'ont pas été informées du changement de cap préconisé par la direction.

Les conflits se déclenchent immédiatement. Les cuisinières n'ont ni l'envie ni la compétence de pratiquer la diététique et les nouvelles méthodes de travail. Les cuisinières se montent peu à peu contre Ève. Pour l'employeur, c'est à Ève de se débrouiller.

Les attaques à l'égard d'Ève se multiplient, notamment celle-ci : elle a un fils attardé mental. Les cuisinières prétendent qu'une telle débilité, « C'est sûrement héréditaire ». Les cuisinières n'acceptent plus aucune instruction et accusent Ève de dépasser ses prérogatives.

Ève s'efforce d'obtenir de la direction une description de ses tâches et compétences hiérarchiques. En vain. Ses demandes répétées lui valent la réputation de « faiseuse d'embarras ».

¹³ Par exemple, les cibles auraient des difficultés à demander un soutien social en arrivant dans un groupe de travail

¹⁴ Ce cas est adapté de (18)

Attaquée d'une part, non-soutenue de l'autre, les congés maladies se succèdent pour Ève.

Elle est mise en invalidité. Elle est actuellement en traitement psychiatrique.

Ce cas illustre comment un problème organisationnel suscite le mobbing et comment **un dysfonctionnement de l'entreprise est personnalisé**. Pour l'observateur extérieur, comme pour les acteurs, c'est Ève qui est une « emmerdeuse », une autoritariste, une chicaneuse, et finalement une malade mentale.

6. Comment est-ce possible ? – Facteurs de risques et balises psychosociales

Quels sont les mécanismes psychosociaux qui rendent le mobbing possible ? Il est extrêmement complexe de répondre à cette question, d'autant plus que le champ de recherche en la matière est neuf.

Nous procéderons en suivant la chronologie du mobbing :

1. nous examinerons les **facteurs de risque** qui font que des conflits, et plus précisément le mobbing, risquent *d'apparaître* ou de *se développer* ;
2. nous nous intéresserons au « **choix** » **de la cible** et à la *personnalisation* du conflit, une fois les processus de conflit et de mobbing mis en route ;
3. nous examinerons les éléments explicatifs de *la prolongation* du mobbing par la **persécution de la victime**.

Le premier point est une revue de la littérature existante sur le sujet comprenant quelques ajouts personnels, le deuxième et le troisième reprennent pour l'heure nos hypothèses et interprétations.

6.1. Facteurs de risques

Nous avons choisi de regrouper les facteurs étudiés dans la littérature en trois catégories :

1. *les caractéristiques et l'organisation du travail*
2. *l'environnement social de travail*
3. *le management*.

6.1.1. Caractéristiques et organisation du travail

- Il apparaît que la **qualité du travail** est étroitement liée à l'apparition du mobbing. On retrouvera ici le même genre de facteurs que ceux abordés par la médecine du stress :
 - un premier élément en relation avec l'apparition du mobbing est la **surcharge quantitative** : le travailleur est noyé par le volume de travail à effectuer;
 - d'autre part, le **déficit qualitatif** produit le même genre d'effets : le travailleur est dans ce cas dans l'obligation d'effectuer un travail inutile, répétitif, ennuyeux (19).
- On signalera ensuite les tâches à complexité élevée mais avec peu de contrôle sur le temps, l'obligation de coopération et la dépendance des travailleurs entre eux (34).
- Le manque d'autonomie et la monotonie sont aussi des facteurs de risque (36).

- Par ailleurs, le lien entre stress et apparition de conflits et fait l'objet de démonstrations de plus en plus nettes. Pour certains, l'agression sur le lieu de travail serait même une réponse qui permettrait de faire face aux frustrations vécues sur le lieu de travail (3).

Nous modélisons le lien entre stress et mobbing pour la victime en partant de la courbe aptitudes –exigences¹⁵ en fin d'article.

6.1.2. Environnement social

Citons comme facteurs de risques (36) le manque d'informations, le manque de possibilités de discuter des tâches et objectifs, le manque de clarté des objectifs, un mauvais climat de communication, un manque de contrôle sur les tâches, un manque de possibilités de communication, peu de soutien des collègues.

Plusieurs études (e.a. 18, 33, 36) montrent également l'influence des facteurs suivants dans l'apparition du mobbing:

- la manière dont se gèrent les différences d'opinions : les méthodes se basant sur l'autorité créent davantage de mobbing que les méthodes coopératives ;
- une atmosphère axée principalement sur la compétition.

On peut considérer les facteurs précités comme des «stresseurs sociaux».

Le **climat social** a également une influence sur l'apparition du mobbing (33).

Afin de préciser cette notion, nous proposons de la caractériser par les dimensions suivantes : soutien, respect des règles, qualité des informations fonctionnelles et possibilités innovation (4) dont il apparaît qu'elles sont liées aux conflits de rôles, à l'ambiguïté de rôle, à la tension et à la satisfaction relative au travail (26).

6.1.3. Management

Le rôle des supérieurs hiérarchiques est un troisième type de facteurs très important. Leymann cite une série d'incapacités chez les managers qui peuvent conduire au mobbing : nous en retiendrons trois :

- l'incapacité à chercher ensemble des solutions aux problèmes
- l'incapacité à donner au groupe une homogénéité sociale suffisante
- l'incapacité à créer de bonnes relations entre les personnes

En outre, tant les analystes que les intervenants en organisation ont constaté combien l'encadrement avait des difficultés à gérer les facteurs de risques précités (caractéristiques / organisation du travail et environnement social).

Nul doute que des formations adéquates, par exemple en gestion des conflits, en leadership, en travail en équipe ou en processus coopératifs, permettrait d'augmenter leurs compétences en matière de limitation des risques.

¹⁵ Voir annexe 1

6.2. La personnalisation

Ayant passé en revue les facteurs de risques, nous sommes amenés à nous demander comment une personne est *sélectionnée* pour devenir la victime ?

Le phénomène du bouc émissaire a été étudié par la dynamique des groupes. Les études nous montrent que ce phénomène est présent dans la plupart, sinon tous les systèmes sociaux (9). L'hypothèse qui nous intéresse particulièrement est que *l'anxiété* et *les conflits* sont réorientés vers un individu qui devient le bouc-émissaire (9). Son rôle, celui d'être persécuté, permettra au groupe de survivre aux tensions. On peut donc supposer que *plus il y aura d'anxiété*, ou de stress, sur le lieu de travail, et *plus il y aura de conflits*, plus il y aura de chances de voir surgir le mobbing. Cette théorie vient en appui des auteurs qui prétendent à l'importance du climat organisationnel et de la qualité du travail dans l'apparition du mobbing, ainsi qu'au lien avec le stress.

Dans le même ordre d'idées, on a observé que les jugements à propos des membres de notre propre groupe social (l'ingroup) sont plus positifs ou plus négatifs que les jugements à propos de personnes semblables d'autres groupes (l'outgroup). Ainsi, à l'intérieur d'un groupe, les personnes méjugées le sont de manière exacerbée. Ce phénomène, appelé *effet brebis galeuse* (*black sheep effect*) est dû au fait que les comportements des personnes de l'in group ont une importance pour l'identité sociale des individus qui le composent (21). Autrement dit, les réactions négatives seront plus virulentes à l'égard d'un pair. Cet effet s'ajoute à celui d'*extrémisation collective*, effet qui amène les membres d'un groupe ayant des positions marquées sur un sujet particulier à formuler des jugements plus extrêmes après discussion qu'avant. Autrement dit, des jugements négatifs envers une personne le seront encore plus après une discussion entre les membres d'un groupe (24).

6.3. La persécution

Une fois que la personnalisation du conflit apparaît, on peut alors se demander comment il est possible que des individus perpétuent des actes qui apparaissent aussi cruels pour les observateurs extérieurs. Là encore, nous voudrions tracer des pistes explicatives, sans pour autant être exhaustif.

6.3.1. Perceptions et distorsions de la réalité

D'abord, victime et persécuteurs ne disposent pas de la même information : la victime subissant les agressions de plusieurs personnes, elle doit répondre à un nombre d'agressions supérieur à celui que peut percevoir chaque agresseur individuellement (18). Les agresseurs ne se rendent pas compte de la violence de l'agression du point de vue quantitatif, ce qui les conduit à trouver les attitudes de la victime excessives. D'ailleurs, la plupart du temps, ils « tombent des nues » lorsqu'on les informe de l'état pitoyable de la personne qu'ils ont, intentionnellement ou non, « mobbée ».

Ensuite, les théories de l'attribution nous permettent de mieux comprendre la stigmatisation psychologique (voire psychiatrique) de la personne cible du

mobbing. Ces théories étudient la manière dont nous identifions les causes des événements que nous observons (16).

Plus particulièrement, *l'erreur fondamentale d'attribution* consiste à attribuer plus volontiers la causalité des événements à des caractéristiques internes aux personnes (personnalité,...) qu'à des caractéristiques externes à elles (environnement), même lorsque les influences de l'environnement semblent évidentes (30). Le mobbing est donc interprété en fonction de la personnalité de la cible plus que qu'en fonction de la situation organisationnelle. Cette idée est particulièrement présente dans les classes favorisées (1) ; idée doublement rassurante pour les agresseurs qui peuvent se dire d'une part : *cela ne m'arrivera pas à moi* et d'autre part : *ce n'est pas de ma faute, c'est de la sienne*.

Psychologie Sociale

Commentaire: Compléter la référence de Jones et Davis par le texte de Hoel & cie

Du point de vue du fonctionnement individuel des « agresseurs », la théorie de l'équité et ses développements nous montre comment des individus mettent en place des mécanismes spontanés de traitement et de distorsions inconscientes de la réalité qui leur permettent d'assumer des relations particulièrement inégales. Nous pouvons retenir : la dérogation de la victime (l'agresseur considère que la victime « mérite » qu'on lui fasse du tort), la minimisation des souffrances de l'autre (auto-persuasion que la victime n'a pas souffert), la dénégation de la responsabilité de l'acte (34).

D'autres théories pourraient venir en appui d'un tel propos : l'hypothèse du monde juste, par exemple, qui se base sur le présupposé très répandu que les personnes « méritent » ce qui leur arrive.

6.3.2. Construction de mythes et communications problématiques

Au cours d'un processus de mobbing, les individus vont se construire des représentations et des mythes par rapport à la victime. La personne est considérée comme défensive, agressive, mentalement dérangée. Au fur et à mesure que progresse le mobbing, la prédiction se vérifie et s'auto-alimente : la victime devient effectivement défensive, puis agressive, commence à connaître des problèmes physiques et psychiques etc.

Les professionnels, constatant l'échec de leurs méthodes de traitement (en effet, tout ce qui est de l'ordre de la thérapie *individuelle* sera de peu d'effet puisque les causes sont ailleurs), accrédièrent les croyances concernant la victime (35). Les diagnostics psychiatriques les confirmeront définitivement et officiellement. Et, effectivement, soumise à un tel traitement, il n'est pas surprenant que la victime développe des syndromes tels que le stress post-traumatique ou le syndrome d'anxiété généralisée, que nous abordons ci-après.

A ce stade, certaines théories de la communication nous permettent de mieux comprendre les relations « mobbeurs-mobbé ».

Lorsque les mythes sont partagés par l'ensemble des mobbeurs, un cadre de référence (35) est alors construit : c'est le cadre de la maladie mentale. A ce moment, toutes les actions de la victime, sensées ou non, seront interprétées à la lumière de ce cadre. Toute tentative de résolution du problème, toute

communication de sa part est interprétée comme l'action d'une personne psychiatriquement dérangée¹⁶. Dans un tel cadre, le processus de résolution de problème est impossible.

D'autre part, un des éléments-clés du mobbing pourrait bien être une simple question de *punctuation* (35) c'est-à-dire la détermination des causes et des effets.

Une bonne partie du conflit tourne autour de la définition de *la responsabilité des acteurs* de ce conflit. Pour les agresseurs, c'est la personnalité et les attitudes de la victime qui poussent son entourage à la traiter comme telle, pour la victime, c'est l'attitude cruelle des agresseurs qui la conduit présenter des troubles de comportements. Évidemment, on se trouve dans un cercle vicieux puisque plus la victime est agressée, plus elle est défensive, et plus elle est défensive, plus elle est agressée. Autrement dit, *plus [la victime] est effrayée, plus elle se qualifie comme cible d'un éventuel mobbing et plus se détériorent ses capacités de défense* (18).

Dans une situation aussi conflictuelle et avec de telles conséquences, l'enjeu de la ponctuation est considérable pour chaque partie : il s'agit de définir qui a commencé, qui est à l'origine du problème : agresseurs ou victime ?

Nous pensons que ceci devient régulièrement l'objet même du conflit, surtout lorsque des acteurs extérieurs (instances judiciaires, syndicats) s'emparent de ces questions.

¹⁶ En termes de communication, on dira que tout message de la victime est assorti d'un méta-message implicite qui dit qu'elle est dérangée, ce qui fournit un cadre d'interprétation systématiquement biaisé

7. Conséquences – Repères diagnostiques

7.1. Les symptômes

Comme nous l'avons annoncé au début de cet article, le mobbing cause des maladies graves, des problèmes occupationnels et financiers, de l'exclusion sociale et même des suicides.

Du point de vue médical, après une période relativement courte peut apparaître un **état de stress post-traumatique**. Après environ un ou deux ans, on peut voir également un **trouble d'anxiété généralisée** se manifester.

Lorsque l'exposition au mobbing se prolonge, apparaissent des symptômes **dépressifs ou obsessifs** (36, 10). Des problèmes cognitifs (concentration, irritabilité) (17) ainsi que des problèmes de dépression peuvent également être observés (8).

Le tableau suivant reprend l'analyse factorielle des symptômes rapportés par les victimes de mobbing (19). Les résultats ont été comparés avec les critères de classification de troubles mentaux du DSM-IV (6). Les symptômes relevés se retrouvent dans les diagnostics de :

- stress post-traumatique
- anxiété
- anxiété généralisée

7 groupes ont été dégagés et permettent d'aider au repérage des victimes potentielles de mobbing.¹⁷ :

¹⁷ D'après LEYMANN, 1994, (17)

AIDE AU DIAGNOSTIC		
Profil du patient	Symptômes	Rapprochement avec les critères diagnostiques du DSM IV¹⁸
1. Patients cherchant les raisons de ce qui leur arrive et qui, faute de les trouver, perdent de leur assurance et deviennent irritables	Troubles de la mémoire Difficultés de concentration Abattement Apathie Irritabilité Agitation Comportements agressifs Sentiment d'insécurité Sensibilité exacerbée envers les déceptions	<i>Activation neurovégétative des états de stress post traumatique</i> Troubles du sommeil irritabilité ou accès de colère Difficultés de concentration Hypervigilance Réaction de sursaut exagérée <i>Etat de stress aigu</i> Mauvaise concentration Irritabilité Hypervigilance
2. Patients commençant à présenter les premiers troubles psychosomatiques	Cauchemars Maux de ventre Diarrhées Vomissement Manque d'appétit Gorge serrée Pleurs Solitude, repli sur soi, appauvrissement des contacts	<i>Symptômes somatiques du trouble d'anxiété généralisée</i> Diarrhées Boule dans la gorge Trouble associé : phobie sociale
3. Patients ayant été exposés au stress	Poids sur la poitrine Crises de sueurs Bouche sèche Battements de cœur, palpitations Difficultés de respiration Coups de sang	<i>Trouble d'anxiété généralisée</i> Bouche sèche Agitation Réponses de sursaut exagéré

¹⁸ Dans cette colonne, nous ne reprenons pas une liste exhaustive des critères diagnostiques, mais seulement ceux qui se rapprochent significativement de la colonne précédente.

4. <i>Patients ayant été exposés de manière prolongée au stress</i>	Mal de dos Mal à la nuque Douleurs musculaires	<i>Trouble d'anxiété généralisée</i> Anxiété Fatigabilité Tension musculaire
5.	Difficultés à s'endormir Interruptions du sommeil Réveil prématuré	<i>Activation neurovégétative des états de stress post traumatique et manifestations neurovégétatives des états de stress aigu</i> Difficultés d'endormissement ou sommeil interrompu Irritabilité ou accès de colère Difficultés de concentration Hyper vigilance Réaction de sursaut exagérée
6.	Jambes en coton Perte d'intérêt	<i>A rapprocher du groupe 4</i>
7.	Vertiges Tremblements	<i>A rapprocher du groupe 4</i>

7.2. Le problème du diagnostic

On rejette l'hypothèse selon laquelle les personnes soumises au mobbing auraient une personnalité pré-morbide qui les prédisposerait à être cibles de harcèlement, étant donné qu'aucune étude à ce jour n'a pu montrer des différences de personnalité entre des personnes « mobbées » et des personnes « non-mobbées ».

Le diagnostic pose cependant un problème délicat. Les symptômes n'étant pas spécifiques au mobbing, il est difficile de dire s'il est la cause de l'état du patient, d'autant plus que les personnes se présentent chez les médecins, les psychiatres ou les psychologues une fois qu'elles ont développé des troubles suffisamment

graves, avec un discours déformé sur les événements, ce qui peut conduire à des diagnostics portant uniquement sur la personnalité¹⁹.

7.3. Impact individuel et social

Pour connaître l'impact au niveau de l'intensité des troubles, on a comparé les victimes de mobbing avec d'autres personnes ayant subi un événement traumatisant.

Les études qui nous serviront de comparaison portent :

- sur des conducteurs de trains qui ont écrasé des suicidés ;
- sur des femmes agressées.

Par rapport au mobbing, les symptômes de stress post traumatique sont plus importants que dans le premier cas, par contre, ils peuvent être comparés à ceux des femmes agressées.

Selon cette étude, il semble que le traumatisme est particulièrement fort lorsque l'événement stressant est suivi d'une série de violation des droits et insultes par rapport à l'identité venant de différentes sources. En d'autres termes, l'employé mobbé se retrouve par la suite dans un *environnement traumatique*. Les patients se sentent constamment menacés, comme les femmes agressées dont l'agresseur court toujours. Ils se voient accusés d'être responsables de ce qui leur arrive, étiquetés comme anormaux, remis en question dans leurs compétences professionnelles et aptitudes relationnelles. Une situation traumatisante s'ajoute donc à la situation stressante

On se retrouve donc avec un mélange de stress psychologique, d'isolement social, d'atteintes aux droits et à l'identité, de déroute économique, ce qui fait que les individus développent des troubles psychologiques sérieux les conduisant à se retirer prématurément de la vie professionnelle et de la vie sociale.

Par ailleurs, en termes de coûts, les conséquences sont énormes. Il portent sur divers niveaux, comme le montre ce tableau traitant du coût du stress (et *a fortiori* du mobbing) (23).

¹⁹ Le psychiatre ne l'ayant pas vu avant, il est victime de l'erreur d'attribution, l'information concernant la manière dont cette personne se comporte en d'autres situations n'étant pas disponible.

<i>Supportent les frais</i>	<i>sorte de coûts</i>	<i>montant</i>
<i>patient et famille</i>	souffrance humaine	?
	manque à gagner	?
<i>entreprise</i>	frais médicaux	?
	salaire garanti	?
<i>mutuelle</i>	dysfonctionnement	?
	traitement	?
	incapacité de travail	10.000.000.000+ ?
	- forme mixte	?
	- stress pur	10.000.000.000

8.1. Quelques conseils pratiques

Pour le professionnel qui pense déceler un cas de mobbing, il est possible d'envisager des actions utiles de soutien, même s'il faut être conscient que ces actions n'auront pas pour effet de résoudre le problème, mais seulement d'augmenter le seuil de résistance de la personne.

Nommer le phénomène et le faire connaître à la personne est généralement utile. Il permet de mieux comprendre les mécanismes, de mieux appréhender la situation, de diminuer sa culpabilité. En d'autres termes, cela permet à la victime de changer *le cadre de référence* du mobbing²⁰ : la problématique individuelle (maladie mentale), devient interactionnelle (problème relationnel) ou collective (problème organisationnel).

On peut aussi proposer à la personne certaines actions à tenter sur le lieu de travail (à partir de 12) même si leur réussite est très aléatoire :

- dans un premier temps, essayer de dialoguer, tout en étant conscient qu'en cas de vrai harcèlement, cela ne marchera pas.
- d'autre part, le harcèlement consistant à pousser l'autre à la faute, essayer de résister à la provocation
- essayer de garder des traces peut s'avérer utile, tout en mettant sous clé les documents importants
- essayer d'avoir des témoins
- enfin, faire appel à des personnes relais, telles le médecin du travail, l'organisation syndicale, les représentants du personnel, un psychothérapeute,...

8.2. Le médecin : limites d'intervention

Que faire pour réellement résoudre le problème ? Face à une telle intrication de difficultés médicales, psychologiques, occupationnelles, financières, légales, organisationnelles, que peut faire le médecin ? pas grand chose. En tout cas, tout seul.

Le médecin confronté à une victime de harcèlement doit faire face à diverses difficultés.

Le diagnostic constitue un premier problème que nous avons déjà abordé.

²⁰ *cf supra*

Ensuite, la personne arrivant chez le médecin a généralement subi un processus de mobbing déjà bien avancé et présente des symptômes graves qui rendent le traitement et l'anamnèse difficiles.

Enfin, le champ d'action du médecin sur le processus de harcèlement lui-même est limité.

Les possibilités d'intervention sont donc réduites à la fois par la gravité de la situation médicale et par le fait que le médecin ne dispose pas des moyens d'actions groupaux ou organisationnels qui sont à la base de la souffrance du patient.

8.3. De l'importance de la coopération : des solutions pour un problème complexe

Les actions isolées constituent donc un premier pas vers une amélioration de la situation, mais, afin d'apporter une solution au mobbing, une intervention à plusieurs niveaux s'avère nécessaire.

En effet, la gestion d'un phénomène multifactoriel et complexe comme le mobbing exige une coopération entre les divers acteurs: médecins, encadrement, responsables des ressources humaines, organisations syndicales, structures de soutien, juristes, psychologues, et toutes les personnes impliquées.

Notre conviction est que, dans un premier temps, une sensibilisation des acteurs et particulièrement des personnes en position de pouvoir diminuerait sans doute les risques d'apparition du mobbing :

- d'abord, une connaissance *spécifique* de ce phénomène aurait probablement des effets positifs ;
- ensuite, la connaissance des *mécanismes psychosociaux* telle que nous l'avons ébauchée permet à notre avis d'augmenter l'efficacité des interventions sur le terrain, du soutien psychologique ainsi que des actions légales qui s'avèreront nécessaires dans la plupart des cas.

Cette sensibilisation permettrait ensuite la mise en place d'un processus actif de concertation visant à comprendre et proposer des solutions aux cas de harcèlement moral au travail.

Nous devons aussi signaler qu'à côté de ces mécanismes psychosociaux qui font que le mobbing peut apparaître « involontairement », il semble exister des pratiques volontaires dites de « nettoyage », qui consistent à mettre en place un processus réfléchi visant à faire démissionner une personne afin de masquer des pratiques de licenciement. Des études suggèrent que le mobbing peut remplacer des mesures organisationnelles qui ne peuvent être prises sur une base légitime (36). Ces licenciements seraient alors *préparés et validés par des consultants spécialisés* (5).

Ces solutions, nous voulons les construire en coopération avec toutes les personnes impliquées.

Singulièrement, avec les médecins du travail, nous souhaitons collaborer à l'évaluation des risques psychosociaux en contribuant à :

- repérer de la présence ou non du mobbing ;
- étudier les conditions générant ce phénomène;
- mettre en place des actions destinées à *prévenir* les risques et à *résoudre* les problèmes déjà présents.

Concernant les modalités de cette coopération, nous modélisons les apports réciproques qui pourraient se faire dans le tableau suivant

<i>Ce que nous offrons</i>	<i>Ce que souhaitons</i>
<i>Brochures destinées au grand public</i>	Accès aux témoins privilégiés
<i>Dossiers destinés aux professionnels</i> <i>Séances d'informations</i>	Echanges d'expériences et de réflexions
<i>Formations destinées aux acteurs des organisations (cadres, GRH, médecins du travail, psychologues, services de formation,...)</i> <i>Médiations</i>	Contacts pour la mise en place d'un partenariat dans les organisations

Daniel FAULX
Octobre 1999

9. Bibliographie

9.1. Littérature

1. BEAUVOIS, J.-L., *La psychologie quotidienne*, Paris, PUF, 1984
2. CHAPPELL D. & DI MARTINO V. Violence at work. *International Labour Office*, Geneva, 1998
3. COX T. & LEATHERS P., The prevention of violence at work : applications of a cognitive behavioral theory. in Cooper C.L. & Robertson I.T. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol.9, pp.213-245, 1994
4. DE WITTE K. & DE COCK G., Organizational Climate : its relationship with managerial activities and communication structures. Paper presented at the *II West European conference on the Psychology and work organization*, Aachen, 1985, cité dans (26)
5. DURIEUX A. & JOURDAIN S., *L'entreprise barbare*, Albin Michel 1999
6. DSM IV, manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux, version française, 1996
7. EINARSEN S. & RAKNES B.I., Harassment in the Workplace and the Victimization of Men, *Violence and victims*, Vol.12, n°3, 1997
8. EINARSEN S. & SKOGSTAD A., Epidemiological Findings in Public and Private Organization, *European Journal of Work and Organizational psychology*, P. Herriot (Ed.), 5 (2), 185-201, 1996
9. GEMMIL G., The dynamics of scapegoating in small groups, *Small group behavior*, 1989, vol.20, pp. 406-418.
10. GROEBLINGHOFF D. & BECKER M., A Case Study and The Clinical Treatment of Mobbing Victims, *European Journal of Work and Organizational psychology*, P. Herriot (Ed.), 5 (2), 277-294, 1996
11. HERMANS, B., le mobbing ou la psychoterreur sur les lieux de travail, un bobo de luxe ?, Mémoire de fin d'études au Centre de Recherche et d'Etudes sur la Sécurité, l'Ergonomie et la Promotion des Conditions de Travail, 1998/1999
12. HIRIGOYEN, M.-F., *Le Harcèlement Moral, la violence au quotidien*, Paris, 1998
13. HOEL H., RAYNER C. & COOPER C., Workplace bullying, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. In Cooper C.L. & Robertson I.T. (Eds.), 1999, vol. 14, pp.195-230
14. JACQMAIN, J., *A.E.B. Statut*, n°11, 11/5/99
15. JONES, E.E. & DAVIS K.E., From acts to disposition : The attribution process in person perception. In Berkowitz L.L. (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol.2, N.Y., 1965
16. KELLY, H.H., Attribution in social interaction. In Jones E.E. (Ed.) *Attribution : perceiving the causes of behaviour*, Morristown 1972
17. LEYMANN H., *Mannligt og kvinnligt vid vuxenmobbing. En rickstäckande undersökning med 2.438 intervjuer*. Delrapport 3, Stockholm, Arbetskyddstyrelsen, 1992, cité dans (13)
18. LEYMANN H., *Mobbing, la persécution au travail*, Seuil 1994

19. LEYMANN H., The content and development of Mobbing at Work, , *European Journal of Work and Organizational psychology*, P. Herriot (Ed.), 5 (2), 165-184, 1996
20. LEYMANN H. & GUSTAFSON A., Mobbing at Work and the development of Post-Traumatic Disorders, *European Journal of Work and Organizational psychology*, P. Herriot (Ed.), 5 (2), 251-275, 1996
21. MARQUES J., YZERBIT Y. & LEYENS J.-P., The Black Sheep Effect' : Extremity of judgements toward ingroup members as a function of group identification, *European Journal of Social Psychology*, Vol. 18, 1-16 (1998)
22. MEUNIER C., La répression du harcèlement, *Revue de droit pénal et criminologique*, pp. 739-750, 6/1999
23. MOORS S. ; Organisation et stress : origine et approche, in *stress et travail, origine et approches*, Moors (Ed.) 1994
24. MOSCOVICI S. & ZAVALONNI, M., The group as a polarizer of attitudes, *Journal of Personality and social Psychology*, 1969, 12, 125-135.
25. NIEDL K., *Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz*. ; Munich 1995 Rainer Hampp Verlag
26. PEIRO J.M. GONZALEZ-ROMA V. & RAMOS J., Tension, Satisfaction and Leadership Perception, *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 1992, vol.45, n°1, pp.49-56
27. RAYNER, C., The incidence of workplace bullying, *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 1997, 7, 249-255
28. RAYNER, C. & HOEL, H. A summary review of Litterature Relating to Workplace Bullying, *Journal of community & Applied Social Psychology*, vol.7, 181-191 (1997)
29. RESCH M. & SCHUBINSKI M., Mobbing, Prévention and management in organizations, *European Journal of Work and Organizational psychology*, P. Herriot (Ed.), 5 (2), 295-307, 1996
30. ROSS, L. «The intuitive psychologist and his shortcoming : distortions in the attribution process in Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol.10, New York, Academic Press, 1977
31. SCHUSTER, B., Rejection, Exclusion and Harassment at Work and in Schools, *European Psychologist*, vol.1, n°4, dec. 1996, pp. 293-317.
32. Second European Survey on Working Conditions, réalisé par la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Travail, Dublin 1996
33. VARTIA M., The Sources of Bullying – Psychological Environment and organizational Climate, *European Journal of Work and Organizational psychology*, P. Herriot (Ed.), 5 (2), 203-214, 1996
34. VERNANT D., Dissonance cognitive et théorie de l'équité, *Les cahiers de psychologie sociale*, 2, 1979.
35. WATZLAWICK P., BEAVIN J.H. & JACKSON D.D. ., *Une logique de la communication*, Paris, 1972
36. ZAPF D. , KNORS C. & KULLA M., On The Relationship between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes, *European Journal of Work and Organizational psychology*, P. Herriot (Ed.), 5 (2), 215-237, 1996
37. ZAPF D. & LEYMANN H., Mobbing and victimisation at work, *European Journal of Work and Organizational psychology*, P. Herriot (Ed.), 5 (2), pp. 161-164, 1996

9.2. Textes légaux et réglementaires

36. Arrêté Royal du 18 septembre 1992 organisant la protection des travailleurs contre le harcèlement sexuel sur les lieux de travail, Arrêté Royal du 9 mars 1995.

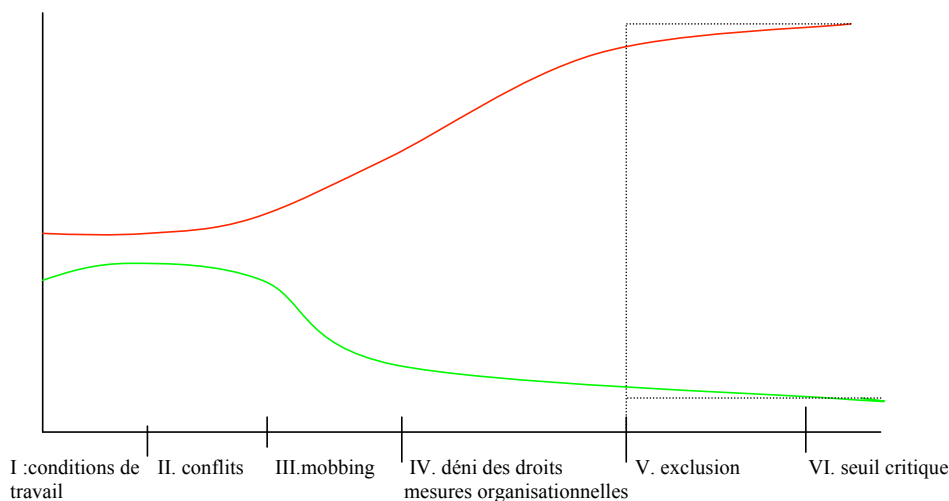
37. Directive sur le harcèlement au travail dans la fonction publique du Nouveau-Brunswick (Canada), décision du conseil de gestion n°93.0625, citée dans Hermans, B. (11)

38. Loi du 30 octobre 1998 insérant l' article 442 *bis* du code pénal, (Moniteur belge du 17/12/98)

National Safe Workplace Institute, 1992, citée par NAMIE & NAMIE, sur le site Internet www.workdoctor.com

ANNEXE 1

Rapports entre stress et mobbing selon la courbe exigences – aptitudes²¹



Phase I : selon certains auteurs, la situation de stress (provoquée, selon le modèle exigences – aptitudes, par un niveau supérieur d'exigences par rapport aux aptitudes²², augmente la probabilité d'apparition du mobbing ou des conflits²³. L'environnement est donc déjà stressant, mais de manière supportable.

Phase II : l'apparition du conflit rend la tâche plus difficile (nécessité de gérer les aspects humains) et diminue les capacités de la personne (plus énervée, anxieuse, tendue). De plus, le support social fonctionnel et relationnel dont pourrait jouir la personne diminue, ce qui augmente encore la difficulté de la tâche²⁴.

Phase III : le conflit est poussé à son paroxysme, les courbes s'infléchissent toutes deux : l'individu doit investir d'énormes efforts pour supporter le mobbing qui devient un « stresseur social » (24). important, en même temps que son travail devient beaucoup plus difficile en raison du harcèlement qu'il subit. La victime développe alors des comportements hors normes : moins de capacités professionnelles, plus de difficultés psychologiques et physiques, plus de comportements de défense, tels l'évitement, les absences répétées, l'agressivité, la loyauté excessive,... Elle se différencie du groupe et est stigmatisée²⁵. De plus, les mythes commencent à se développer à son égard.

Phase IV : le conflit dépasse les frontières du groupe. Les mesures organisationnelles interviennent, ce qui occasionne un surcroît d'exigences (nécessité de défense juridique, de justification psychologique), alors que les aptitudes continuent de diminuer (apparition de syndromes d'anxiété généralisée).

Phase V : la personne est peu à peu exclue du marché du travail. Ses aptitudes diminuent encore.

Phase VI : un seuil critique est atteint : la personne subit une perte trop grande de ses aptitudes ; le monde du travail, étant donné ses antécédents, ne peut plus l'accepter.

— exigences
— aptitudes

²¹ à partir des concepts de MOORS S (22) et de LEYMANN (17)

²² MOORS.

²³ *idem*

²⁴ *idem*

²⁵ *cf supra*

ANNEXE 2

Article 442 *bis* : quiconque aurait harcelé une personne alors qu'il savait, ou aurait dû savoir qu'il affecterait gravement par ce comportement la tranquillité de la personne visée, sera puni d'une peine d'emprisonnement de quinze jours à deux ans et d'une amende de cinquante francs à trois cent francs, ou l'une de ces peines seulement.

Le délit prévu par le présent article ne pourra être poursuivi que sur la plainte de la personne qui se prétend harcelée.

