



Les réponses de la psychologie scientifique aux questions que tout le monde se pose

La question que tout le monde se pose un jour ou l'autre :

Le harcèlement moral dans les organisations : “ cela nous regarde-t-il ? ”

Le spécialiste qui y répond sur la base de la psychologie scientifique :

Pascale Desrumaux

Une courte biographie de l'auteur :

Pascale Desrumaux est Maître de Conférences en Psychologie du Travail et des Organisations à l'Université de Lille 3. Elle est co-responsable du master professionnel de Psychologie du Travail et des Organisations et responsable du DU de Gestion des Ressources Humaines de Lille 3. Membre du laboratoire PSITEC, EA 4072 de cette université, son travail de recherche porte sur les biais de jugements dans le champ de l'évaluation et du recrutement, sur les comportements anti et prosociaux et en particulier sur les phénomènes de violence au travail.

La réponse fournie par l'auteur :

Ce matin, de bonne humeur, vous vous apprêtez à entrer dans le bureau du grand patron, Mr Duciseau, pour faire votre rapport quotidien lorsque vous apercevez par l'entrebâillement de la porte, Mr Delafeuille, un salarié consciencieux et sans histoire, se faire rosser verbalement par son patron. Comme l'autre jour, Mr Delafeuille semble ahuri, honteux, écrasé, et Mr Duciseau, des éclairs dans les yeux, semble hors de lui... Que faites-vous ?

“ *Discret* ” : Vous repartez sur la pointe des pieds, ni vu, ni connu.

“ *Sceptique* ” : Mais qu'a bien pu faire Delafeuille pour s'attirer pareils ennuis ?

“ *Chevaleresque* ” : Du calme, exposez-moi le problème, il n'est pas bon de s'en prendre aux plus petits de soi.

“ *Sauveur* ” : Justement, je voulais vous entretenir de l'arrivée du journaliste Mr Thierry pour son reportage sur la vie dans l'entreprise.

“ *Résigné* ” : Il faut bien que quelqu'un prenne les tensions dans cette boutique !

Cette situation de témoin de violence au travail est en réalité très courante et les psychologues sociaux et du travail se sont interrogés sur la très faible propension qu'ont les témoins de ces violences verbales, physiques ou indirectes à intervenir. Ces violences ont été identifiées depuis les années 1990 en Europe comme relevant du harcèlement moral au travail, pratique désormais punie par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002.

Définitions

La situation de harcèlement moral a pu être définie par Leymann (1996, p 26-27), comme *“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). (...) [cette] situation communicative (...) menace d'infliger à l'individu de graves dommages psychiques et physiques. C'est un processus de destruction”*. Einarsen (2000), comme Leymann, insiste sur la notion de répétition et de durée : *“ le concept de “ bullying ” réfère à des situations dans lesquelles une personne est exposée répétitivement et au-delà d'un certain temps, à des*

actes négatifs (ex : abus verbaux, remarques offensives, ridiculisée, exclue socialement) par des collègues, des superviseurs ou des subordonnés”. Hirigoyen (1998, p 13) insiste, quant à elle, sur la gravité des conséquences du harcèlement en le définissant comme “*toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, afin de mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail*”.

Déterminants individuels et organisationnels du harcèlement

Les travaux ont porté sur les déterminants individuels et organisationnels du harcèlement. Du côté du harceleur, une caractéristique déterminante et la plus fréquemment identifiée concerne le statut hiérarchique, les harceleurs étant dans la majeure partie des cas des supérieurs hiérarchiques. En outre, le harceleur serait plus souvent un homme et aurait plutôt tendance, sur le plan de la personnalité, à la désagréabilité et au névrosisme. Du côté de la victime, la première caractéristique est le fait d'occuper un poste de statut subalterne, d'être plus souvent une femme, conséquence statistique de la première caractéristique, d'être plutôt senior dans l'entreprise, d'avoir une forte conscience professionnelle, soucieux d'efficacité, voire ambitieux. Les déterminants organisationnels font apparaître des valeurs individualistes, une organisation du travail problématique, une incompétence dans le management, un climat de stress et une détérioration des relations intergroupes et de la qualité de l'environnement. Enfin, paradoxalement, le harcèlement serait plus fréquent dans les établissements éducatifs, médicaux et sociaux, institutions censées aider, soigner ou rendre service.

Le harcèlement résulte, en réalité, d'une configuration dans laquelle des caractéristiques organisationnelles et individuelles interagissent et la pérennisation de cette violence dans l'entreprise est permise grâce au silence alimenté par certains biais de jugements.

Pourquoi le silence autour du harcèlement ?

Conformément à l'erreur fondamentale d'attribution (Ross, 1977), un observateur a généralement tendance à privilégier des explications dispositionnelles (se rapportant aux caractéristiques de la personne observée) au détriment des explications situationnelles. Cette individualisation de la victime est fréquente (“ elle est vulnérable”, “ elle n'est pas faite pour ce travail ”, “ elle n'a pas la même formation que nous ”...). En outre, la Théorie du monde juste de Lerner (1980) repose sur la croyance qu'une personne n'est pas victime par hasard. Les témoins ont donc tendance à chercher des causes personnelles chez les victimes. Cette persévérance dans l'idée qu'une victime est - au moins en partie - responsable des violences dont elle fait l'objet maintient l'illusion d'un monde juste et vise à écarter le témoin de violences de l'idée qu'il pourrait être victime à son tour. Cette tendance à considérer la victime comme responsable légitimerait les agissements des harceleurs. Une autre explication du silence est liée au fait que les raisons du harcèlement moral ne sont clairement identifiées, ni par la victime, ni par les témoins. En effet, le problème n'est jamais nommé afin de maintenir la victime dans le doute et l'incertitude et de lui ôter toute possibilité de communication. D'un point de vue systémique, le silence va permettre de maintenir une cohésion du groupe. La désignation d'un bouc émissaire est, en effet, caractéristique des systèmes « malades ». Pour éviter l'éclatement du groupe et le déclin d'une organisation, les individus vont élire en quelque sorte un “patient désigné”, la fonction de ce dernier dans le système étant de masquer le problème organisationnel.

Les salariés vont enfin rationaliser la violence au quotidien. La théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957) montre que les personnes soumises à des situations contraires à leurs convictions finissent par rationaliser et, par exemple, par accepter les conduites agressives dans l'entreprise. La rationalisation permet aux témoins de sortir du malaise induit par la dissonance

cognitive et contribue au silence et à l'inaction. De plus, la rationalisation incite à rompre le lien avec la victime pour ne pas réactiver ce malaise et les conséquences pour la victime sont désastreuses. Le désengagement des témoins, voire leur participation au processus de harcèlement, active encore la peur et le sentiment d'injustice chez la victime. Ces situations incitent les témoins et l'organisation à se focaliser sur les responsabilités des protagonistes. La victime est ainsi, dans certains cas, notamment lorsqu'elle se justifie, estimée aussi responsable que le harceleur. Ce discours sur la responsabilité s'avère être un discours stérile qui ne permet pas de résoudre les problèmes et d'apporter du changement.

Quelles conséquences pour la victime ?

Les conséquences du harcèlement sont dramatiques pour la personne ; elle peut souffrir d'un syndrome de stress post-traumatique, de troubles consécutifs à la victimisation (dépression, triade méfiance/isolement/persécution). Elle va perdre ses repères, son identité et peut entrer dans un processus psychopathologique ou dans un processus morbide la poussant à porter atteinte à ses jours ou à autrui.

Conclusion : Cela nous regarde-t-il ?

D'une manière générale, le fait d'agir présente des aspects bénéfiques tout d'abord pour le salarié dans la mesure où il va rompre le silence qui entretenait sa souffrance, sortir de l'isolement, prévenir une dégradation de sa santé mentale et physique. Ensuite, l'intervention dans l'entreprise aura des effets bénéfiques pour le climat de travail, les relations inter-équipes et interindividuelles.

La peur des témoins est présente dans ces situations, bien que difficile à reconnaître ou à admettre. C'est souvent le sentiment d'injustice ou d'iniquité, voire les comportements pro-sociaux de la victime, qui leur permettent de réagir.

Quelques références bibliographiques incontournables pour les spécialistes :

- 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. Numéro spécial, *Psychologie du Travail et des Organisations*, **10** : 29-44.
- Desrumaux, P. (2007). Harcèlement moral au travail, survictimation et problèmes du harceleur : quand les victimes sont jugées aussi responsables que leurs harceleurs. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, **71**.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. London and New-York : Taylor and Francis.
- Guezaine, C & Faulx, D. (2003). Au delà de l'irrationalité : vers une psycho-logique du phénomène de harcèlement moral. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, **58** : 7-18.

Références pour que le public puisse en savoir plus :

- Hirigoyen, M.F. (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral, démêler le vrai du faux*. Paris : La Découverte et Syros.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing. La persécution au travail*. Edition du Seuil.

Date de livraison de l'article : 13 juillet 2007

Autres articles de la rubrique en rapport avec celui-ci : le stress post-traumatique