



# LE HARCELEMENT MORAL

Docteur Jean-Georges Rohmer  
C.H.R.U. Strasbourg

## LE HARCELEMENT MORAL EN CHIFFRES

### ★ **Enquête Ipsos 2000** **Revue Rebondir**

- 30% des salariés sont victimes de harcèlement moral.
- 16% de salariés sont au placard (2,5 millions de salariés).
- 37% sont témoins du harcèlement moral d'un collègue.
- 35% hommes - 29% femmes
- 35% cadres supérieurs - 27% professions intermédiaires - 27% employés - 32% ouvriers
- 30% entreprises privées - 29% entreprises publiques
- 43% de salariés sont soumis à des délais de moins d'un jour
- 50 à 60% des journées de travail perdu sont liées au stress

# Définitions du harcèlement moral au travail

- ❑ **Définition du mobbing par Heintz LEYMAN :**  
« Le mobbing est un enchaînement, sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne. »
- ❑ **Définition du harcèlement moral par Marie-France HIRIGOYEN :**  
« Le harcèlement moral au travail se définit comme toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de travail.
- ❑ **Définition proposée par le Conseil Economique et Social :**  
« Constitue un harcèlement moral au travail, tous agissements répétés visant à dégrader les conditions humaines, relationnelles, matérielles de travail d'une ou plusieurs victimes, de nature à porter atteinte à leurs droits et leur dignité, pouvant altérer gravement leur état de santé et pouvant compromettre leur avenir professionnel. »

# Autres définitions

- ❑ **Définition du texte de loi, nouvel article L 122-49 du Code du Travail : 17.01.2002**

« Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. »
- ❑ **Définition par l'Association Mots pour Maux au travail :**

« Nous définissons le harcèlement moral comme un ensemble de conduites et de pratiques qui se caractérisent par la systématisation, la durée et la répétition d'atteintes à la personne ou à la personnalité, par tous les moyens relatifs au travail, ses relations, son organisation, ses contenus, ses conditions, ses outils, en les détournant de leur finalité, infligeant ainsi, consciemment ou inconsciemment, une souffrance intense afin de nuire, d'éliminer, voire de détruire. Il peut s'exercer entre hiérarchiques et subordonnés, de façon descendante ou remontante, mais aussi entre collègues, de façon latérale. »



## LE HARCELEMENT MORAL

- ❖ Il a toujours existé en milieu de travail. Ce n'est pas une pratique nouvelle, mais sa dénomination est toute récente. Désigné aussi sous le terme de psychoterreur ou « mobbing »
- ❖ **Il peut prendre des formes diverses :**
  - Refus de toute communication
  - Absence de consignes ou consignes contradictoires
  - Privation de travail ou surcroît de travail
  - Tâches dépourvues de sens ou missions au-dessus des compétences
  - « Mise au placard », conditions de travail dégradantes
  - Critiques incessantes, sarcasmes répétés
  - Brimades, humiliations
  - Propos calomnieux, insultes, menaces

# Emergence du harcèlement moral

- ✦ La prise en compte du phénomène, récente, relève de la conjonction de différents facteurs
- Le stress (au sens de tension et de surinvestissement personnel, conscient ou inconscient du sujet dans une tâche)
- La structure psychique du harceleur
- La structure psychique du harcelé
- La structure de l'entreprise ou du service

## TRAVAIL ET SOCIETE

- **La représentation du bien-être au travail a changé**  
35 heures, notion de qualité de vie, start-up/ crash-down
- **Management moderne :**  
Autonomie, travail autogéré, dilution de la hiérarchie  
Enrichissement de tâches mais niveau d'exigence plus grand,  
Gestion parfois opaque de la productivité.
- **Isolement :**  
Solitude, mise en concurrence, absence de lien social,  
télétravail (courriels, fax, téléphone portable).
- **Mondialisation – compétitivité**  
Mutation, mobilité, externalisation, précarisation.

# CAUSES DU STRESS PROFESSIONNEL

- **Conditions de travail :**
  - surcharge qualitative/quantitative
  - surcharges en décisions
  - danger physique
  - travail posté
- **Rôles :**
  - ambiguïté
  - sexisme
  - harcèlement sexuel
- **Facteurs relationnels**



# CAUSES DU STRESS PROFESSIONNEL

- **Evolution de carrière :**
  - avancement trop lent – trop rapide
  - précarité de l'emploi
  - ambition frustrée
- **Organisation :**
  - structure impersonnelle
  - querelles politiques et conflits de pouvoir
  - manque de formation
  - manque d'information
- **Interface foyer/travail conflictuelle**

# FACTEURS DE STRESS PROFESSIONNEL

- Surcharge – multiplication des exigences
- Plans sociaux – chômage
- Restructuration
- Délocalisation
- Violences (agressions physiques, violence morale, harcèlement sexuel)

## Symptômes de stress :

- **Troubles psychiques :**
  - hyperprosexie, irritabilité, anxiété, troubles du sommeil, asthénie, syndrome algique.
- **Maladies psychosomatiques :**
  - asthme, ulcères, dermites diverses, hypertension artérielle

## Troubles psychiques manifestes :

- **Troubles de la personnalité :**
  - hypercombativité- paranoïa
- **Symptômes professionnels :**
  - épuisement, fatigue chronique – « burn-out » »  
(baisse de l'estime de soi, attitude négative au travail, baisse de l'implication, irritabilité, signes physiques)
- **Anxiété**

## Etats dépressifs :

- tristesse de l'humeur
- sentiment de découragement, de culpabilité
- idées suicidaires, pessimistes
- troubles de l'attention et de la mémoire
- ralentissement psychomoteur
- troubles du sommeil, appétit sexuel



# Structure psychique du harceleur

## ☀ Souvent pervers narcissique

- « coquille vide »
- Suradaptation de surface
- Pauvreté de l'imaginaire
- Angoisse de l'investissement dans la relation non formelle
- Incapacité d'accès à l'empathie donc jouissance exclusive de l'angoisse de l'autre
- Inaccessible à un quelconque abord

## ☀ Parfois trouble névrotique

- Faible estime de soi
- Tendances dépressives
- Projection de son auto-agressivité sur l'autre
- Accessible à la critique mais effondrement possible

# Structure psychique du harcelé

## ❑ Souvent trouble névrotique

- Faible estime de soi
- Tendances dépressives
- Retournement de son agressivité sur lui-même
- Accessible à la thérapie

## ❑ Parfois trouble psychotique

- Difficulté de contact avec l'autre
- Surinvestissement de l'imaginaire
- Tendances interprétatives renforçant le harcèlement

# Structure de l'entreprise

- ❑ Application stricte des théories du management
  - Pseudo-implication
  - Pseudo-participation
  - Mais vraie manipulation...
  - Création d'un état de tension structurale permanente par évitement du conflit
  
- ❑ *Le harcèlement est l'antithèse du conflit !*

# MANIFESTATIONS DU HARCELEMENT MORAL

- Il peut se manifester sous différentes formes :
  - Le harcèlement gratuit et pervers, pour simplement détruire
  - Le harcèlement mis en œuvre pour « pousser dehors » un salarié, en contournant ou non les procédures de licenciement
  - Le harcèlement stratégique, utilisé dans le cadre d'une logique de gestion, pour mettre en concurrence les salariés afin d'améliorer leur productivité.

## Typologie du harcèlement moral au travail :

- ❑ Entre collègues d'un même niveau hiérarchique :  
*harcèlement transversal*
- ❑ Entre supérieur hiérarchique et subordonné :  
*harcèlement descendant*
- ❑ Mais également des subordonnés à supérieur hiérarchique :  
*harcèlement ascendant*



## TROUBLES DE L'ADAPTATION ET VIE PROFESSIONNELLE

- Problèmes psychologiques causés par le stress professionnel
- Coût important tant humain qu'économique (arrêt de travail – dépression, tentative de suicide – alcool)
- Rôle du législateur de l'entreprise et de la médecine du travail
- Mettre en évidence le lien de causalité entre le travail et la survenue du trouble psychique

# COUT DU HARCELEMENT PROFESSIONNEL

- ❑ Absentéisme
- ❑ Instabilité professionnelle
- ❑ Accidents du travail
- ❑ Epuisement nerveux :
  - lune de miel
  - manque de carburant
  - stade chronique
  - Crises : notion de Karoski japon : « mort par surmenage »
- ❑ Indemnisations  
(E.U. : en augmentation importante : 9 demandes sur 10 approuvées)

## CONDUITE A TENIR

### ❑ Première étape

- Repérer le processus mis en œuvre : identifier les facteurs individuels et ceux inhérents à l'organisation professionnelle.

### ❑ Deuxième étape

- Mettre en place des stratégies de défense : suivi individuel, assistance juridique, résoudre certains facteurs liés à l'organisation du travail.

### ❑ Troisième étape

- Trouver une issue satisfaisante :  
syndicat – médecin du travail - entreprise

# PRINCIPES THERAPEUTIQUES

- 1. Psychothérapies :
  - Soutien
  - P.I.P.
  - Cognitivo-comportementales +++
- 2. Chimiothérapies :
  - Hypnotiques
  - Anxiolytiques
  - Antidépresseurs +++
- 3. « Sociothérapies » :
  - Assistance juridique
  - Avocat
  - Syndicat
- Réparation
- Indemnisations

# Ambiguïtés thérapeutiques

- On va proposer le soin à la victime
  - C'est rarement celle qui en a le plus besoin...
- On peut proposer un soin au harceleur
  - C'est fréquemment là qu'il se sent le plus victime...





## CONCLUSION

**ALAIN :**

***« Il suffit de se croire esclave pour l'être en effet »***

## A lire :

Placardisés. Des exclus dans l'entreprise.  
Dominique LHULLIER – Ed. Seuil.

Terreur au travail.  
Marie MULLER – Ed. Fayard.

Mobbing, la persécution au travail.  
Heintz LEYMANN – Ed. Seuil, 1996.

Souffrance en France.  
Christophe DEJOURS – Ed. Seuil. 1998.

L'entreprise barbare.  
Albert DURIEUX et Stéphane JOURDAIN – Ed. Albin Michel.

Le harcèlement moral au travail. Vos droits en 150 questions - réponses.  
Philippe RAVISY – Ed. Delmas Expres, Dalloz 2000.

Malaise dans le travail, harcèlement moral : démêler le vrai du faux.  
M.France HIRIGOYEN – Ed. Syros.

Le harcèlement oral – La violence perverse au quotidien.  
M. F. HIRIGOYEN – Ed. Syros, 1999.