

« Le harcèlement est une forme de violence parmi d'autres. »

La violence, sous quelque forme qu'elle se manifeste, est un échec.

Jean-Paul Sartre, *Situations II*, 1951

Le harcèlement est une des nombreuses formes de violence qui sévissent au travail. Certains salariés sont victimes de comportements violents comme des vols à main armée, prises d'otages, etc. et d'autres subissent des violences internes à l'organisation (agressions verbales, physiques, sexuelles entre salariés) ou des violences externes exercées par des *clients, patients, usagers* à l'encontre des salariés. Le harcèlement est une forme de violence psychologique interne où « une personne subit de la part d'une ou plusieurs personnes de l'entourage professionnel (collègues, hiérarchie) des comportements hostiles de façon prolongée, cherchant à la blesser, l'isoler ou l'exclure. Cette violence psychologique est passible de poursuites, lorsqu'elle va jusqu'au harcèlement, qui est défini en France par la loi 2002-73 du 17 janvier 2002, comme « un ensemble d'agissements répétés qui ont pour objet de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ». (Ministère du Travail, DARES, 2009).

Le harcèlement se caractérise par l'enchaînement sur une longue période de propos et d'agissements hostiles qui, pris

isolément, peuvent sembler anodins, mais dont la répétition et la durée ont des effets néfastes, voire pathologiques sur la santé physique ou psychologique des cibles de harcèlement, et des coûts considérables pour l'entreprise et la société. Leymann a défini 45 agissements hostiles, regroupés en cinq catégories selon leur objectif.

Un premier type d'agissements cherche à empêcher les cibles de s'exprimer et à créer une rupture radicale de la communication. Pour cela, les harceleurs usent soit de messages verbaux, soit de comportements non verbaux exprimant le mépris (soupirs) ou l'intimidation (gestes menaçants), soit de communications paraverbales (bruits parasites, etc.). L'auteur des agissements exerce son pouvoir en fixant les règles de la communication de manière unilatérale et autoritariste ou en transformant tout échange en séance de critiques, sans droit de réponse. La parole est à sens unique et, dans ce cas, la communication est une pseudo-communication, dans la mesure où un véritable échange est impossible. Les cibles n'ont plus la possibilité d'exprimer leur point de vue ou d'avoir accès à l'information.

Un second groupe d'agissements vise à isoler totalement la cible de tout groupe de travail. Les cibles subissent une mise en quarantaine, une mise au placard, une *placardisation*, un éloignement physique des autres ou sont privées de moyens de communication (Internet supprimé ou téléphone coupé). Ces mesures sont d'une grande violence psychologique pour les individus rejetés qui perçoivent l'exclusion comme une humiliation à supporter sous le

regard des collègues, une menace professionnelle, une atteinte de leur valeur personnelle et une blessure identitaire. Ces agissements sont psychologiquement douloureux car l'isolement détruit le réseau de relations sociales et installe la cible dans une redoutable solitude. La souffrance psychologique causée par l'isolement et la solitude affecte d'autant plus les salariés français qu'ils sont, en Europe, les plus sensibles aux relations sociales au travail. Delphine de Vigan a décrit la violence de la placardisation et ses raffinements les plus pernicioseux et les plus destructeurs dans son roman *Les Heures souterraines* (2009).

Un troisième groupe d'agissements vise à discréditer la cible dans son travail. Ils consistent en des critiques récurrentes de tous les faits et gestes de la personne, qui se voit chargée de tâches absurdes, dégradantes, inutiles ou de responsabilités inadaptées à son statut. La cible est l'objet de critiques permanentes, de propos disqualifiant l'identité professionnelle puis l'identité personnelle. De tels agissements fragilisent l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle et peuvent avoir des répercussions extra-professionnelles désastreuses.

Un quatrième groupe d'agissements vise à déconsidérer la cible auprès de ses collègues. Ils sont tantôt directs, sous forme de moqueries, d'humiliations en public, tantôt indirects sous forme de rumeurs, calomnies ou médisances. Certains responsables valorisent ces comportements humiliants sous prétexte que la peur « motive les salariés » et « stimule les équipes ». C'est une erreur car ces attitudes menaçantes diminuent l'implication et abaissent la

productivité. En effet, l'humiliation et la déconsidération sont plus inhibitrices et contre-productives que motivantes. *Le management par le stress* ou *par la peur* crée un climat propice à l'absentéisme, à la démotivation, à l'anxiété et la violence. Toute attaque de l'estime de soi a des effets contre-performants, inhibant l'initiative, bridant la créativité. À l'inverse, les compliments augmentent le sentiment de reconnaissance, améliorent le climat de justice, diminuent la violence interne et opèrent comme une récompense que les psychologues de l'apprentissage nomment renforcement positif. La reconnaissance des efforts qui permet d'équilibrer l'investissement au travail est essentielle dans la satisfaction au travail. La reconnaissance est au cœur du modèle du stress de Siegrist (1996), qui a figuré la problématique du stress à l'aide d'une balance ayant deux plateaux : l'un pour les efforts et l'autre pour la reconnaissance. Le « déséquilibre effort-récompense » définit le stress au travail par le décalage entre des engagements élevés et des récompenses faibles sur le plan salarial, relationnel ou symbolique.

Enfin, un dernier groupe d'agissements cherche à compromettre la santé de la cible. Ces actes peuvent être des agressions verbales, corporelles, physiques, psychologiques, directes ou indirectes qui ont des conséquences néfastes sur la santé somatique ou mentale car ils fragilisent l'équilibre psychologique. Leymann intègre dans cette catégorie les agressions sexuelles et tout comportement agressif à connotation sexuelle. C'est pourquoi les estimations qui utilisent le questionnaire de Leymann obtiennent des évaluations du harcèlement significativement supérieures aux statistiques européennes ou françaises qui évaluent séparément le harcèle-

ment psychologique, le harcèlement sexuel et les autres formes de violence au travail.

L'*Inventaire de Leymann* ou *Leymann of Psychoterror Inventory* est un questionnaire qui permet d'évaluer les 45 agissements hostiles, leur fréquence et leur durée et de poser ou non le diagnostic de harcèlement psychologique au sens strict de Leymann, c'est-à-dire d'acharnement psychologique ou *mobbing*. Il a été validé auprès d'une population active représentative par des médecins du travail.

À l'aide de ce questionnaire, des médecins du travail ont constaté que les agissements les plus fréquents en France sont les comportements visant à empêcher le salarié de s'exprimer, à l'interrompre quand il s'exprime, à critiquer le travail systématiquement, à ignorer le salarié présent et à adresser la parole à d'autres. À l'inverse, les actes de violence physique ou sexuelle sont les agissements les moins fréquents. La dégradation des conditions de travail devance les actes affectant la dignité et l'intégrité de la personne.

Cette primauté de l'atteinte des conditions de travail sur celle de la dignité individuelle a été également observée par le Conseil économique et social dans son rapport sur le harcèlement et confirmée ensuite par de nombreuses recherches. Ainsi, les actions négatives touchant les conditions de travail sont plus nombreuses que les actions visant la personne dans une étude menée auprès de trois directions d'entreprises et des salariés sur la qualité de vie au travail (Depolo *et al.*, 2004).

La primauté de l'atteinte des conditions de travail s'explique par le fait que le harcèlement organisationnel consiste soit

en une politique institutionnalisée de gestion de l'ensemble du personnel (harcèlement institutionnel), soit d'une stratégie délibérée d'exclure certains salariés en contournant les procédures de licenciement (harcèlement stratégique).

Certaines entreprises usent de stratégies délibérées pour « éreinter » des salariés, leur faire commettre des fautes ou les pousser à partir. Ainsi, pendant l'année 2010 où les clients se raréfient et les marchés diminuent, des cohortes de consultants cessent du jour au lendemain d'être compétents, commettent subitement des fautes professionnelles et subissent des remarques humiliantes, quotidiennes, disqualifiantes, agressives et incessantes qui motivent des procédures de licenciement, des arrêts maladie, des démissions ou des consultations dans les services de souffrance au travail ou de maladies professionnelles. Personne ne sort indemne d'un tel traitement inhumain, d'une telle maltraitance managériale et d'une telle violence psychologique qui ne laissent aucune trace apparente mais blessent en profondeur.