



UNIL | Université de Lausanne

Faculté des sciences  
sociales et politiques

## **Le harcèlement psychologique au travail : droit du travail ou loi de la jungle ?**



Mémoire en Psychologie

Présenté par Mohamad Saleh et Sara Nemra

Pour l'obtention du titre de

**Maîtrise universitaire ès Sciences en psychologie**

Sous la direction du Dr Koorosh Massoudi, maître d'enseignement et de recherche

## Résumé

---

Les dernières décennies ont vu émerger de profonds changements du monde du travail, érigeant la productivité et la compétitivité en maître-mots. Ces transformations ont contribué à une augmentation drastique de la pression professionnelle, ce qui à son tour se traduit par plus de tension et de violence dans les relations interpersonnelles au travail. Le harcèlement psychologique au travail, dont la littérature montre la prévalence croissante, représente l'une des formes de cette violence. Notre recherche vise à donner la parole aux victimes du harcèlement. Nous avons ainsi cherché à investiguer le climat de travail qui sert de terreau au harcèlement, son développement dans le temps, ainsi que ses conséquences sur l'individu et sur l'organisation. L'analyse qualitative consensuelle de 13 entretiens avec des personnes ayant subi du harcèlement sur leur lieu de travail a permis de saisir ce développement au travers de la subjectivité des sujets. Nos données montrent qu'il s'agit d'un processus marqué par une montée en puissance d'actes hostiles, en termes d'intensité et de fréquence, dans un climat d'indifférence ou avec l'accord implicite de la hiérarchie. Enfin, nos résultats révèlent également les effets négatifs du harcèlement psychologique sur la santé psychique et physique des individus, ainsi que sur leur identité professionnelle et sur leurs relations sociales extraprofessionnelles.

## Abstract

---

The past decades have witnessed profound changes in the world of work, putting productivity and competition at the forefront. These changes have drastically increased professional strain and modified the interpersonal relationships, inducing more conflicts and violence at the workplace. Psychological harassment represents one form of this increasing violence. The present research aims to explore how this type of harassment takes place and develops, as well as its consequences for the individual and the work organization. The consensual qualitative analysis of 13 interviews of people who experienced harassment at their workplace allowed us to grasp this development through their subjective perspective. Results show a process marked by an increase of hostile acts, both in terms of intensity and frequency, in a climate characterized by indifference or implicit acceptance. Moreover, results also highlight negative psychological and physical health outcomes, as well as adverse consequences for professional identity and social relations.

## Remerciements

---

Nous tenons tout d'abord à remercier Monsieur Koorosh Massoudi, directeur de notre mémoire, pour sa disponibilité, pour son encadrement bienveillant ainsi que pour ses conseils pertinents tout au long de notre travail de recherche.

Nous remercions également Madame Yasmine Motarjemi pour sa contribution et pour son engagement dans cette recherche ainsi que pour nous avoir donné accès à une liste de candidats potentiels qui nous a permis de mener avec facilité nos entretiens.

Un grand merci aux treize participants pour leur confiance accordée ainsi que pour leur contribution à la réalisation de ce travail de recherche. Nous les remercions également d'avoir témoigné de manière consciencieuse et enthousiaste.

Enfin, nous tenons vivement à remercier Madame Raymonde Richter d'avoir généreusement accepté de jouer le rôle d'expert pour ce mémoire.



## Table des matières

<b>1 INTRODUCTION</b> .....	<b>8</b>
<b>2. CADRE THEORIQUE</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1 DEFINITION</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2. ANTECEDENTS</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.1. Caractéristiques individuelles</b> .....	<b>17</b>
2.2.1.1 Victime.....	17
2.2.1.2 Auteur.....	19
<b>2.2.2. Caractéristiques de l'organisation du travail</b> .....	<b>21</b>
2.2.2.1 Conditions psychosociales.....	21
2.2.2.2 Culture organisationnelle.....	23
2.2.2.3 Style de leadership.....	24
2.2.2.4 Changements organisationnels.....	26
<b>2.3 PROCESSUS</b> .....	<b>27</b>
<b>2.4. CONSEQUENCES</b> .....	<b>31</b>
<b>2.4.1 Conséquences individuelles</b> .....	<b>31</b>
<b>2.4.2 Conséquences organisationnelles</b> .....	<b>33</b>
<b>2.5 OBJECTIFS DE RECHERCHE</b> .....	<b>35</b>
<b>3. METHODE</b> .....	<b>37</b>
<b>3.1 PARTICIPANTS</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2 STRATEGIE DE RECUEIL DE DONNEES</b> .....	<b>39</b>
<b>3.3 PROCEDURE D'ANALYSE</b> .....	<b>41</b>
<b>4. RESULTATS</b> .....	<b>43</b>
<b>4.1. COMPRÉHENSION DU PHÉNOMÈNE</b> .....	<b>44</b>
<b>4.1.1. La nécessité de critères objectifs</b> .....	<b>44</b>
4.1.1.1 Terminologie.....	44
4.1.1.2 Durée.....	45
<b>4.1.2. L'importance du vécu subjectif</b> .....	<b>45</b>
4.1.2.1 Définition universelle limitée.....	45
4.1.2.2 Visée destructive.....	46
4.1.2.3 Violence implicite.....	46
4.1.2.4 Violence collective.....	47
<b>4.2. ANTECEDENTS DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE</b> .....	<b>48</b>
<b>4.2.1. Caractéristiques individuelles</b> .....	<b>48</b>
4.2.1.1. Victime.....	48
4.2.1.1.1 Sur-engagement et abnégation.....	48
4.2.1.1.2 Innovation et audace.....	50
4.2.1.2. Auteur.....	51

4.2.1.2.1	Abus de pouvoir .....	51
4.2.1.2.2	Compétences sociales lacunaires .....	51
4.2.1.2.3	Compétences communicationnelles lacunaires .....	52
4.2.1.2.4	Réseautage et stratégies politiques .....	52
<b>4.2.2.</b>	<b>Caractéristiques organisationnelles.....</b>	<b>52</b>
4.2.2.1.	Conditions psychosociales .....	52
4.2.2.1.1	Charge de travail élevée.....	52
4.2.2.1.2	Ambiguïté des rôles et responsabilités .....	53
4.2.2.1.3	Manque de reconnaissance .....	54
4.2.2.2.	Culture organisationnelle .....	56
4.2.2.2.1	Performance individuelle .....	56
4.2.2.2.2	Déni et apparence.....	56
4.2.2.2.3	Patriarcat .....	57
4.2.2.2.4	Rationalisation .....	58
4.2.2.3.	Pratiques managériales.....	59
4.2.2.3.1	Leadership autocratique.....	59
4.2.2.3.2	Gouvernance par la peur.....	60
<b>4.3.</b>	<b>PROCESSUS DU HARCELEMENT PSYCHOLOGIQUE .....</b>	<b>63</b>
<b>4.3.1.</b>	<b>Événements déclencheurs .....</b>	<b>64</b>
4.3.1.1	Passage à l'acte .....	64
4.3.1.2	Dénigrement du travail.....	65
4.3.1.3	Rumeurs .....	65
4.3.1.4	Dépréciation du statut.....	66
4.3.1.5	Neutralisation d'une menace.....	66
<b>4.3.2.</b>	<b>Types d'agissements classés par fréquence.....</b>	<b>67</b>
4.3.2.1	Placardisation .....	68
4.3.2.2	Surveillance excessive.....	68
4.3.2.3	Rétention d'informations.....	69
4.3.2.4	Critiques répétées.....	69
4.3.2.5	Compétences dévalorisées .....	69
4.3.2.6	Humiliation .....	70
4.3.2.7	Intimidations .....	71
4.3.2.8	Crises de colère.....	71
<b>4.3.3.</b>	<b>Réactions des victimes classées par fréquence.....</b>	<b>72</b>
4.3.3.1	Recours aux DRH .....	72
4.3.3.2	Recours à la justice.....	73
4.3.3.3	Démission .....	73
4.3.3.4	Autres réactions .....	74
<b>4.3.4.</b>	<b>Épilogue du processus.....</b>	<b>75</b>
4.3.4.1	Licenciement .....	75
4.3.4.2	Démission .....	76
4.3.4.3	Retraite anticipée.....	76
<b>4.4.</b>	<b>CONSEQUENCES DU HARCELEMENT PSYCHOLOGIQUE .....</b>	<b>78</b>
<b>4.4.1.</b>	<b>Conséquences individuelles.....</b>	<b>78</b>

4.4.1.1. Symptômes psychologiques .....	79
4.4.1.1.1 <i>Affectations hétéroclites</i> .....	79
4.4.1.1.2 <i>Burnout</i> .....	79
4.4.1.1.3 <i>Stress post-traumatique</i> .....	80
4.4.1.2. Symptômes physiques .....	80
4.4.1.2.1 <i>Manifestations multiformes</i> .....	80
4.4.1.3. Retombées professionnelles .....	81
4.4.1.3.1 <i>Détachement professionnel</i> .....	81
4.4.1.3.2 <i>Perte d'identité</i> .....	81
4.4.1.3.3 <i>Employabilité mise à mal</i> .....	81
4.4.1.4. Retombées sociales .....	82
4.4.1.4.1 <i>Double victimisation</i> .....	82
4.4.1.4.2 <i>Soutien moral</i> .....	82
4.4.1.4.3 <i>Ruptures conjugales</i> .....	82
4.4.1.4.4 <i>Difficultés parentales</i> .....	83
<b>4.4.2. Conséquences organisationnelles</b> .....	<b>83</b>
4.4.2.1 <i>Impacts moindres</i> .....	84
<b>5. DISCUSSION</b> .....	<b>86</b>
<b>5.1 DÉFINITION CONTROVERSÉE</b> .....	<b>86</b>
<b>5.2 PHENOMENE MULTICAUSAL</b> .....	<b>87</b>
<b>5.3 PROCESSUS AUX MULTIPLES FACETTES</b> .....	<b>92</b>
<b>5.4 CONSEQUENCES ALARMANTES ET DRAMATIQUES</b> .....	<b>95</b>
<b>6. PISTES DE PREVENTION</b> .....	<b>100</b>
<b>6.1 OUTIL PROTOTYPIQUE DE GESTION DES CONFLITS</b> .....	<b>104</b>
<b>7 LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE</b> .....	<b>109</b>
<b>8 CONCLUSION</b> .....	<b>111</b>
<b>9 RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	<b>114</b>
<b>10 ANNEXES</b> .....	<b>119</b>

# 1 Introduction

---

A la fin du 20<sup>e</sup> siècle, la sphère professionnelle s'est vue bouleversée par de profonds changements structurels dont le maître-mot est la productivité. Cette productivité est relative à la fois au domaine technique – dont le progrès est fulgurant – mais également à l'efficacité humaine. Einarsen et ses collègues (2003) soulignent la pression à laquelle fait face l'industrie pour survivre. Il s'agit d'une pression constante relative à la réduction des effectifs et à la restructuration afin de conserver une dimension concurrentielle dans une économie qui est de plus en plus mondialisée. La conséquence est qu'un nombre plus restreint d'employés se retrouvent avec une quantité de travail plus grande dans un climat d'incertitude – incertitude qui est aggravée par le nombre croissant de contrats temporaires. Cette insécurité au travail crée un environnement professionnel dans lequel le potentiel de conflits interpersonnels et de harcèlement est favorisé. Les pressions et les violences sur le lieu de travail, sous diverses formes, constituent une conséquence de ces exigences toujours plus accrues. L'une de ces violences se rapporte au harcèlement psychologique sur le lieu du travail qui renvoie à un processus dans lequel une personne se retrouve dans une position inférieure et devient la cible d'actes sociaux négatifs systématiques de la part d'une ou plusieurs personnes (Brodsky, 1976, cité par Baillien et De Witte, 2009). En effet, il a été estimé qu'environ 15% des employés dans le monde sont exposés au harcèlement moral au travail (Nielsen et al., 2010, cités par Nielsen et Einarsen, 2018). En France, 9,5 % des travailleurs ont déclaré avoir fait l'objet de mobbing, et 2,2 % en Hongrie (Eurofound, 2010, citée par Hirigoyen, 2014), alors que de fortes prévalences ont été relevées au Portugal et en Turquie, avec respectivement 33,5% et 47% des travailleurs touchés (Milczarek, 2010). Les estimations internationales sont sous-tendues par une variance considérable du phénomène. Concernant la Suisse, qui constitue le terrain de notre enquête, le SECO (2013) rapporte un taux de 8% de travailleurs ayant subi du harcèlement moral sur leur lieu de travail, et une estimation de 7,6% a été trouvée plusieurs années auparavant (SECO 2002, cité par Künzi, 2006). Ces chiffres, qui témoignent de l'ampleur et de la gravité du phénomène, sont occultés d'une part importante de personnes touchées restant dans le silence. Les victimes de

harcèlement moral subissent pourtant un préjudice sévère portant atteinte à leur santé psychique et physique, mais également à leurs relations sociales. De leur côté, les organisations doivent supporter des coûts supplémentaires découlant des effets individuels du harcèlement psychologique, et à ceci s'ajoutent des conséquences au niveau sociétal – impliquant des coûts élevés d'invalidité et des coûts relatifs au chômage, ainsi qu'une perte des ressources humaines, des frais médicaux et d'hospitalisation possible, et une perte potentielle des travailleurs productifs (Milczarek, 2010). Le phénomène du harcèlement moral soulève donc une problématique de santé publique qui touche la population au niveau mondial et dont l'importance augmente sensiblement au fil du temps. La gravité du harcèlement psychologique au travail en termes de souffrance individuelle et de coûts organisationnels a donné naissance aux premiers travaux sur le phénomène. En effet, l'intérêt pour ce dernier prend racine dans les pays scandinaves durant les années 1980 et a par la suite commencé à croître au travers de différentes publications. L'attention portée à cette problématique s'est d'abord limitée aux pays scandinaves, puis s'est étendue au niveau international (Einarsen, 2000 ; Einarsen et al., 2003). Aujourd'hui, la compréhension de ce phénomène omniprésent et préjudiciable a sensiblement évolué, avec un nombre continuellement croissant d'analyses systématiques et de méta-analyses traitant de la question (Nielsen et Einarsen, 2018). La présente recherche a pour objectif de saisir le processus du harcèlement psychologique au travail au travers d'une approche qualitative. Cette approche visera à explorer le vécu subjectif de personnes s'étant senties victimes de harcèlement moral, et notamment de comprendre leur perception du phénomène et des agissements subis, ainsi que leurs réactions et l'impact qu'a eu le harcèlement sur elles. Le questionnaire central concerne alors les étapes du harcèlement moral au travail, décelé au travers de la perception des victimes. Il s'agira tout d'abord de présenter un cadre théorique concernant le harcèlement psychologique au travail avant d'exposer la méthode et les résultats de la recherche qualitative menée. Ceux-ci donneront lieu à une discussion permettant une confrontation des résultats recensés au cadre théorique introduit, puis il sera question de conclure en exposant quelques pistes de prévention avec notamment un outil pour pallier ce problème et en exposant les limites de cette étude.

## 2. Cadre théorique

---

### 2.1 Définition

L'intérêt suscité pour le phénomène du harcèlement psychologique au travail prend racine dans les pays scandinaves durant les années 1980. Heinz Leymann, psychosociologue allemand réputé pour ses recherches sur le harcèlement moral, est considéré comme l'un des pionniers de l'étude de ce phénomène, notamment concernant le harcèlement moral dans le cadre professionnel. C'est à travers un travail de recherche empirique dans diverses organisations qu'il a été confronté à ce phénomène, ce qui l'a mené à écrire le premier livre sur le sujet « *Mobbing – Psychological Violence at Work* » en 1986 (Einarsen et al., 2003). Sur le continent américain, le psychiatre Carroll Brodsky avait déjà amorcé l'étude du phénomène en question dans son livre « *The Harassed Worker* » en 1976. Dans cet ouvrage, Brodsky décrit cinq grandes classes de harcèlement qui sont : le harcèlement sexuel, la désignation d'un bouc-émissaire, l'attribution de surnoms déplaisants, la violence physique et la pression au travail (Hirigoyen, 2017). Cet ouvrage n'a eu d'impact que des années plus tard – du moins, sur le continent européen. Pourtant, un cadre conceptuel cohérent du harcèlement moral au travail n'émergera que dans les années 1990 avec Loreleigh Keashly – professeure en communication – qui utilisera l'expression *emotional abuse* (soit, violence psychologique) pour souligner les souffrances prolongées qui ont été identifiées à la suite du harcèlement au travail (Einarsen et al., 2003). Dans l'évolution de l'intérêt pour le phénomène du harcèlement moral au travail, le Royaume-Uni a vu la conception du harcèlement moral au travail avoir un retentissement suite à l'arrivée des programmes documentaires de la journaliste Andréa Adams sur la radio BBC, ainsi que son livre « *Bullying at Work* » publié en 1992. De nombreux auditeurs y ont vu une occasion de donner du sens à leur propre expérience, et beaucoup ont saisi l'opportunité de venir se présenter et d'exposer cette dernière dans la sphère publique. En 1993, Leymann publie un ouvrage toujours intitulé « *Mobbing – Psychological Violence at Work* » mais destiné à un lectorat plus large. Ce livre a permis de sensibiliser les médias au concept de harcèlement moral de manière très rapide (Einarsen et al., 2003).

Dans le contexte francophone, la psychiatre Marie-France Hirigoyen a contribué à approcher le harcèlement moral au travail à travers son livre « Le Harcèlement moral, la violence perverse au quotidien » publié en 1998. Elle explique avoir observé cette réalité à travers les récits de ses patients, rapportant fréquemment les violences provenant de collègues ou de supérieurs hiérarchiques (Hirigoyen, 2017).

Concernant la terminologie désignant le phénomène, différents termes et concepts ont été utilisés dans l'étude de situations dans lesquelles des collègues, des supérieurs et des subordonnés harcèlent systématiquement un employé au travail, tels que les termes *mobbing*, *bullying* et *harassment* (Leymann, 1990, cité par Einarsen, 2000). Concernant le terme *mobbing*, il provient de l'anglais « to mob » qui signifie « assaillir ». Ce dernier était notamment utilisé par l'éthologiste Konrad Lorenz dans la description des comportements de groupes d'animaux. Lorenz utilisait le mot « mobbing » pour qualifier les attaques et attitudes menaçantes provenant d'un groupe d'animaux envers un animal plus grand qu'eux (Lorenz, 1991, cité par Leymann, 1996). Par la suite, un médecin suédois s'est intéressé aux conduites des enfants les uns envers les autres durant les heures de classe, ce qui l'a mené à utiliser le terme « mobbing » pour dénommer le comportement destructeur d'un petit groupe d'enfants, le plus souvent, à l'encontre d'un enfant seul (Heinemann, 1972, cité par Leymann, 1996). Leymann, un psychosociologue suédois qui s'est tout particulièrement intéressé au phénomène du harcèlement moral au travail, a lui-même emprunté le terme « mobbing » dans le début des années 1980 pour qualifier le même type de comportement que Heinemann a eu l'occasion de relever mais dans le domaine du travail, et donc dans la population adulte. Pour ce qui est du terme « bullying », il est également souvent adopté pour faire référence au harcèlement psychologique au travail. En anglais, le terme *to bully* signifie à la fois « intimider » et « brutaliser », et c'est dans le cadre de recherches faites sur le phénomène de l'intimidation en milieu scolaire en Scandinavie que le terme « bullying » s'est imposé (Catheline, 2009). Leymann (1996) définit le bullying comme une/des agression(s) physique(s) ou des menaces, et illustre celui-ci par le cas du harcèlement à l'école (*bullying at school*) qui serait particulièrement caractérisé par des actes agressifs d'ordre physique. Il avance que la violence physique serait très rarement retrouvée dans

les comportements propres au harcèlement moral au travail. Concernant le terme *harassment*, le psychiatre américain Carroll Brodsky l'avait utilisé en 1976 dans son livre « The Harassed Worker ». Les termes *harassment*, *mobbing* et *bullying* sont considérés comme interchangeables même si le terme *mobbing* est plus souvent utilisé en Allemagne et en Italie, alors que l'expression *bullying* l'est davantage en Angleterre, aux États-Unis et récemment en Europe du Nord. Les chercheurs français préfèrent le terme « harcèlement moral » qui souligne tout particulièrement la souffrance morale endurée par la victime (Hirigoyen, 2017).

Dans cette recherche, nous parlerons de harcèlement psychologique (ou moral) que nous définissons comme suit : « *Le harcèlement psychologique, défini également dans certaines littératures par les termes de « mobbing » ou de « bullying », est considéré comme une agression systématique et une violence dirigée contre un ou plusieurs individus par un individu ou par un groupe. Ces conduites abusives, répétées et persistantes, se manifestant notamment par des comportements, des paroles ou des actes écrits, peuvent avoir des effets négatifs importants sur la santé et le bien-être de la victime.* » (Adams, 1992a ; Brodsky, 1976 ; Khile, 1990b ; Leymann, 1988 ; Thylefors, 1987 ; Hirigoyen, 1998). Dans cette définition, le phénomène du harcèlement psychologique au travail est particulièrement marqué par l'exposition à des comportements hostiles (ou perçus comme hostiles) possédant un caractère répétitif et ceci sur une durée importante, dirigés à l'encontre d'un ou plusieurs employés. Ce phénomène ne fait donc pas référence à un événement isolé, mais à des conduites itératives et persistantes dans le temps qui sont déterminantes pour qualifier les faits de harcèlement moral (Einarsen, 2005). D'une part, la persistance des comportements de harcèlement mène à l'épuisement des ressources d'adaptation de la victime. De plus, leur fréquence et leur intensité croissantes rendent les victimes de moins en moins aptes à faire face aux tâches quotidiennes et à répondre aux exigences de coopération du travail. Les sujets deviennent ainsi constamment plus vulnérables (Einarsen et al., 2003). Par ailleurs, Heinz Leymann (1996) suggère que, pour que l'on puisse parler de harcèlement psychologique, les actes et comportements doivent survenir au moins une fois par semaine et sur une durée d'au moins six mois. Ces critères font cependant l'objet de débat auprès des chercheurs, car ils peuvent être



perçus comme arbitraires et peuvent notamment poser problème dans la mesure où les comportements de harcèlement psychologique ne sont pas uniquement de nature épisodique. Einarsen et ses collègues (2003) illustrent cela par l'exemple d'une rumeur émise au sujet d'un employé, soulignant que celle-ci peut également être nuisible, voire menacer de détruire la carrière ou la réputation de la victime sans que l'on parle alors d'événement qui se répète chaque semaine. De même, le critère de durée (six mois) de Leymann prête à discussion lorsque l'on considère que le harcèlement moral peut exister sous forme de continuum : allant de l'exposition occasionnelle à des comportements négatifs à une victimisation grave découlant de l'exposition fréquente et durable à des conduites hostiles au travail (Matthiesen et al., 1989, cités par Einarsen et al., 2003). Il est alors possible de percevoir les divergences relatives aux stricts critères permettant de qualifier une situation de harcèlement psychologique au travail.

Un autre aspect essentiel correspond à la nature des agissements et des conduites propres au harcèlement psychologique. Ces derniers peuvent être patents mais également plus subtiles voire cachés (et donc forcément moins faciles à qualifier). Einarsen a répertorié 22 actes (Einarsen, Hoel et Notelaers, 2009) qui permettent une liste exhaustive des atteintes retrouvées dans le cadre du harcèlement psychologique. Cette liste d'agissements sera exploitée dans la partie empirique de la présente recherche afin d'approcher le processus du harcèlement moral, et sera dès lors attribuée lors d'entretiens semi-structurés :

#### **A. Harcèlement lié au travail :**

- Retenir des informations qui affectent vos performances
- Ordonner un travail en dessous de votre niveau de compétence
- Ignorer vos opinions
- Donner des tâches avec des délais déraisonnables
- Surveillance excessive de votre travail
- Pression pour ne pas réclamer un droit (par ex. congé de maladie, droit aux vacances, frais de voyage, etc.)
- Être exposé à une charge de travail ingérable

#### **B. Harcèlement personnel :**

- Être humilié ou ridiculisé dans le cadre de votre travail

- Supprimer ou remplacer des responsabilités clés par des tâches plus triviales ou désagréables
- Propagation de rumeurs à votre sujet
- Être ignoré ou exclu
- Subir des remarques insultantes ou offensantes à propos de votre personne, de vos attitudes ou de votre vie privée
- Des indices ou des signaux d'autrui que vous devriez quitter votre travail
- Rappels répétés de vos erreurs
- Être ignoré ou faire face à une réaction hostile lors d'une approche
- Critiques persistantes de vos erreurs
- Des blagues faites par des gens avec qui vous ne vous entendez pas
- Tenir des propos allant à votre encontre
- Taquineries excessives et sarcasmes

### **C. Harcèlement physique :**

- Se faire gronder ou être la cible d'une colère spontanée
- Des comportements intimidants tels que pointer du doigt, envahir l'espace personnel, bousculer, bloquer votre chemin
- Menaces de violence ou d'abus physique ou d'abus réel

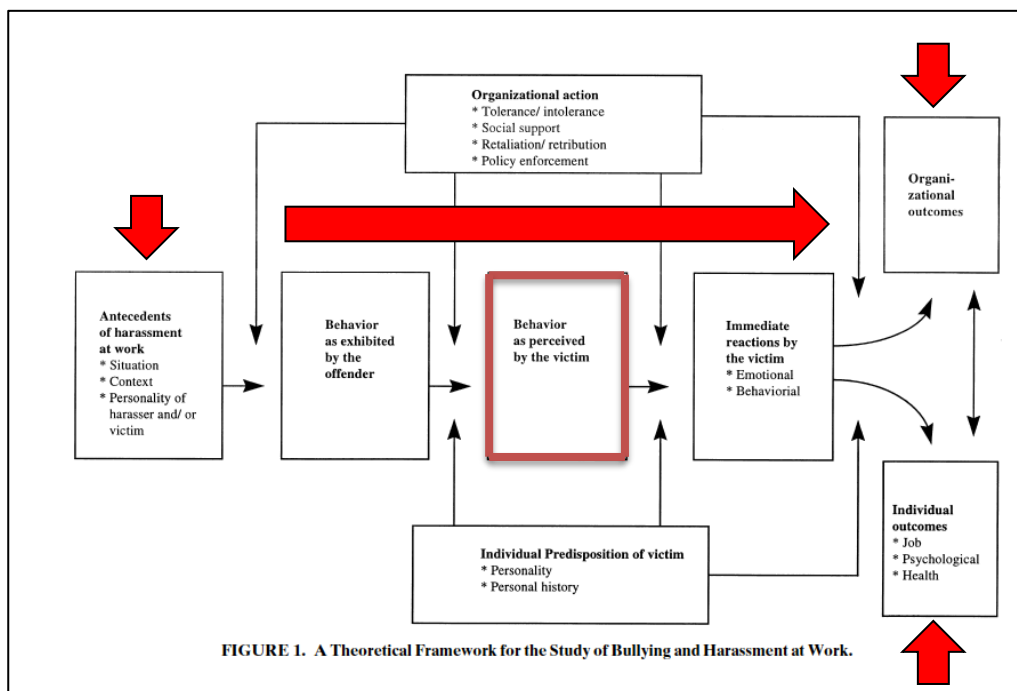
Il est possible de remarquer que les comportements constitutifs du harcèlement moral se rapportent à des menaces pour le statut professionnel, comme des remarques dévalorisantes, des accusations inexactes/injustifiées, des menaces, des agressions verbales (et parfois physiques), la propagation de rumeurs, ou encore l'isolement social. Ces conduites sont adoptées dans le but, ou du moins avec l'effet, d'humilier, d'intimider, d'effrayer ou de punir (Johnson, 2009 ; Zapf et Einarsen, 2001 ; Einarsen et al., 2003). Il est également intéressant de relever une distinction évoquée entre actions directes et indirectes. En effet, les actions directes ont trait aux accusations, à la violence verbale et à l'humiliation publique ; alors que les agissements indirects englobent des actes d'agression comme les rumeurs, la médisance et l'isolement social – la personne concernée étant alors indirectement attaquée au contraire des actions directes qui sous-entendent une confrontation franche. De plus, il est important de préciser que plusieurs de ces conduites peuvent apparaître comme relativement courantes

dans le cadre professionnel. L'aberrance de ces dernières réside dans leur fréquence et leur persistance – systématiquement à l'encontre d'un/des même(s) individu(s) – constituant alors une source de stress social extrême pouvant causer des dommages sévères à la personne (Einarsen et al., 2003).

Dans la définition du harcèlement psychologique au travail, il subsiste un élément particulièrement descriptif de ce dernier : le déséquilibre relatif au pouvoir entre les parties. Cette composante marque une différenciation significative du phénomène en question par rapport à des conflits plus courants. En effet, les cas de harcèlement psychologique sont caractérisés par une disproportion dans les possibilités de résolution du conflit, mettant la victime dans une posture de vulnérabilité l'empêchant de se défendre (Johnson, 2009). Généralement, le sujet est harcelé, insulté, fait régulièrement l'objet de moqueries, et perçoit peu de ressources pour rendre la pareille (Zapf et Einarsen, 2001 ; Einarsen et al., 2003). Dans le commencement du harcèlement, la victime et l'auteur peuvent se trouver à la même échelle en termes de pouvoir organisationnel, mais le conflit peut également s'enraciner dans une différence de pouvoir basée sur les positions de la victime et de l'auteur dans l'entreprise (due à des différences de connaissances et d'expérience). Cet aspect de déséquilibre relatif au pouvoir peut être illustré par le cas de figure où un supérieur (superviseur ou gérant) impose systématiquement un comportement agressif ou humiliant à ses subordonnés. Le déséquilibre peut également prendre forme au travers d'une supériorité numérique, avec par exemple un groupe de collègues faisant subir un harcèlement psychologique à une seule personne (ou à un petit groupe de personnes) qui ne parvient pas à se défendre (Johnson, 2009 ; Einarsen et al., 2003). Einarsen (2005) parle de deux types de harcèlement psychologique : le harcèlement lié au conflit et le harcèlement « prédateur ». Le harcèlement lié au conflit se rapporte aux cas où le mobbing prend source dans un conflit interpersonnel, et le harcèlement « prédateur » comprend les situations où une personne abuse de son pouvoir en prenant quelqu'un pour cible, mais aussi lorsque la victime devient un bouc-émissaire au sein du groupe. Un autre angle de vue intéressant est relevé par Delvaux et Fault (2005) et aborde la problématique de l'inégalité entre les parties en termes de « mise en échec des stratégies de coping » : « *Cette impuissance peut résulter de deux difficultés distinctes : soit disposer de moins de ressources que*

son « agresseur », soit être dans l'impossibilité à mobiliser les ressources dont on dispose. ». Cette perspective permet d'expliciter la posture de vulnérabilité de la victime – en complément à l'aspect d'inégalité en termes de pouvoir. En effet, le déséquilibre peut alors résider dans une disproportion relative aux possibilités et au pouvoir de chacun (l'un étant dans une position privilégiée par rapport à l'autre), mais également dans une situation où toute tentative de recours à ses ressources est inaccessible.

Dans la suite de ce travail, nous tenterons de comprendre le phénomène du harcèlement psychologique au travail, au regard de ses sources, de son développement, et de ses effets. Pour ce faire, nous utiliserons le modèle d'Einarsen (2000) qui apparaît comme particulièrement éloquent dans l'investigation de ces aspects. La continuation du cadre théorique sera donc structurée selon ce modèle, avec le projet d'investiguer les antécédents du harcèlement psychologique au travail, son processus et ses conséquences sur l'individu ainsi que sur l'entreprise :



## 2.2. Antécédents

Nous allons ici nous pencher sur les causes potentielles du harcèlement moral sur le lieu de travail. Ce point constitue un élément central de l'étude du phénomène. En effet, il existe plusieurs perspectives concernant les agents à la

base du harcèlement moral au travail. Certains auteurs soulignent la responsabilité des victimes comme étant au cœur de ce dernier – avec l’appui de médecins et de psychologues cliniciens avançant que les symptômes sévères observés chez les sujets ne peuvent pas être le simple résultat d’une situation de travail. Ils suggèrent alors que leurs troubles existaient avant le début du processus et qu’ils ont contribué - voire provoqué - son développement. D’autre part, plusieurs auteurs soutiennent que des raisons propres à l’organisation sont la cause du harcèlement moral. Finalement, plusieurs approches pointent les auteurs (agresseurs) comme étant responsables du harcèlement psychologique au travail. De manière générale, la littérature recense alors deux types d’explications à son émergence : des facteurs liés à l’organisation du travail, et des facteurs liés aux dispositions individuelles (Nielsen et Einarsen, 2018). Il sera question d’aborder ces deux types de facteurs déclencheurs dans les sections qui vont suivre. Néanmoins, il est important de souligner l’aspect multi-causal du phénomène en question pour mieux comprendre les différents éléments favorisant son déclenchement.

### **2.2.1. Caractéristiques individuelles**

Nous allons ici nous concentrer sur les antécédents individuels du harcèlement psychologique, pouvant être liés à la victime ou à l’auteur. Il peut s’agir d’éléments en lien avec des dispositions strictement personnelles des sujets, ou des éléments contextuels découlant de l’organisation et de la structure du travail ayant un impact sur les individus. Il semble important de préciser que cette section requiert une lecture prudente. En effet, il ne s’agit en aucun cas de « blâmer la victime », ni de prendre part à une « chasse aux sorcières », mais de prendre en compte des facteurs supplémentaires dans notre lecture du phénomène afin d’aboutir à une compréhension la plus large possible.

#### **2.2.1.1 Victime**

Diverses études ont tenté de déterminer si les victimes de harcèlement psychologique présentent des traits de personnalité créant une prédisposition à subir du harcèlement moral (Einarsen, 2005). Cependant le rôle de la personnalité de la victime dans le processus de harcèlement ne fait pas consensus (Einarsen, 2005). Concernant les traits de personnalité, Einarsen et

al. (2009) se sont engagés dans une étude relative aux traits de personnalité des victimes de harcèlement moral – conformément au modèle du *Big five* de Costa & McCrae – et ont trouvé que des scores élevés de conscienciosité et des scores faibles d’agréabilité prédisaient le harcèlement psychologique en milieu de travail. Les cibles qui ont tendance à être très consciencieuses seront également probablement organisées, auto-disciplinées, assidues, conventionnelles, morales et soumises à des règles. De ce fait, les personnes avec un haut niveau de conscienciosité peuvent être victimes de harcèlement car leurs collègues de travail les considèrent avec condescendance à cause de leur personnalité qu’ils perçoivent comme rigide, voire perfectionniste. De même, Coyne et al. (2000, cités par Einarsen et al., 2003) ont relevé que les victimes de harcèlement psychologique – comparées au groupe contrôle – étaient généralement plus soucieuses et respectueuses des règles mais également plus honnêtes, ponctuelles et précises. Les résultats d’une recherche menée par Einarsen et al. (2007) appuient l’idée que la personnalité ne doit pas être négligée dans la compréhension du phénomène du harcèlement moral. Il est cependant important de souligner que les facteurs liés à la personnalité différencient difficilement les cibles des non-cibles – comme la majorité des recherches le soulignent. Par conséquent, la prévention du harcèlement dans les entreprises requiert que l’accent soit davantage mis sur les facteurs organisationnels que sur la personnalité des victimes. Aussi, Nielsen et Knardahl (2015) ont mis en lumière la relation entre personnalité de la victime et harcèlement moral dans le sens inverse. En effet, le harcèlement serait lié à des changements ultérieurs de la personnalité – ce qui permet de donner une assise à l’aspect traumatique de ce vécu. Une autre perspective a été investigués par plusieurs auteurs et concerne les perceptions et les réactions des victimes dans le cadre professionnel. Ces dernières peuvent être dirigées contre l’auteur du harcèlement ou contre l’organisation si elles leur attribuent la cause du harcèlement. Il est relativement facile d’attribuer la cause du harcèlement à un auteur en particulier, mais il y a aussi de nombreuses raisons de blâmer l’organisation – également à travers un processus d’attribution – en la considérant comme responsable des agissements ou tout simplement de la présence même de l’auteur (Bowling et Beehr, 2006). Il est important de souligner la dimension subjective inhérente à la perception du harcèlement moral. En effet, les situations où une personne offense, provoque ou met en

colère une autre personne, engagent souvent des différences entre les perceptions subjectives et les interprétations des personnes en conflit. Les incidents alors considérés comme légèrement offensants par un individu peuvent être considérés comme suffisamment graves pour justifier une plainte officielle de la part d'autres personnes (Tersptra et Baker, 1991, cités par Einarsen et al., 2003). Les comportements impliqués dans le phénomène du harcèlement psychologique sont souvent de nature subtile et discrète, et ne sont alors pas nécessairement observables par autrui. Il s'agit donc d'un processus subjectif de reconstruction sociale difficile à prouver, et des personnes externes non informées pourraient interpréter les comportements respectifs de manière totalement divergente. C'est alors que, bien souvent, le poids d'un comportement spécifique ne peut être connu que par l'auteur et la cible du harcèlement (Einarsen et al., 2003).

Une optique transactionnelle, prenant en compte à la fois les caractéristiques personnelles des sujets impliqués et les facteurs environnementaux du contexte professionnel, reste la meilleure manière de comprendre le phénomène de manière optimale. De plus, les diverses études entreprises dans le but d'investiguer un profil particulier chez l'auteur et chez la victime du harcèlement n'ont pas permis de tirer des conclusions à ce sujet – chacun possédant une subjectivité propre en interaction constante avec l'environnement dans lequel il est immergé. Il n'est donc pas question de prendre le parti d'une explication au détriment des autres, mais de favoriser une description globale et complète du phénomène. En effet, la recherche des agents constituant de potentielles sources du harcèlement psychologique est engagée dans l'idée d'aboutir à une meilleure compréhension du phénomène, mais l'aspect causal ne doit pas être assimilé à la recherche d'un coupable. Il est alors primordial de garder à l'esprit qu'il s'agit d'une démarche compréhensive dans une optique bienveillante (Zapf, 1999).

### ***2.2.1.2 Auteur***

De manière relativement prototypique, les victimes faisant part de leur vécu rapportent avoir été la cible d'un « agresseur » (soit de l'auteur du harcèlement). Les recherches permettant de mettre en lumière ce pan du harcèlement psychologique au travail restent lacunaires car les investigations allant dans le sens des personnes responsables de harcèlement sont

extrêmement rares. En effet, à cause des obstacles rencontrés dans le recueil d'informations valides et fiables, les connaissances empiriques existantes sur les auteurs ont été principalement obtenues à partir de déclarations des victimes. Cependant, il existe des recherches qui ont permis d'éclairer cette zone d'ombre. Zapf et Einarsen (2003, cités par Hauge et al., 2009) postulent que les facteurs individuels et de personnalité de l'auteur jouent un rôle dans le processus du harcèlement, mais ils insistent sur leur ferme opposition à des explications unilatérales et monocausales. Quels sont alors les éléments pouvant mener à « mobber » ses subordonnés ou ses collègues ? Une hypothèse concerne le fait d'avoir été soi-même exposé à du harcèlement, ce qui donnerait lieu à des agissements de harcèlement. Ces agissements constitueraient une stratégie d'adaptation pour se défendre contre de nouveaux actes potentiels de maltraitance. D'autres auteurs ont souligné un manque de compétences sociales, un haut niveau d'agressivité et un faible niveau d'estime de soi chez les auteurs de harcèlement (Einarsen, 2005 ; Hauge et al., 2009). Matthiesen et Einarsen (2007) ont mené une recherche qui a mis en lumière le niveau plus élevé d'agressivité des auteurs comparativement aux victimes et au groupe contrôle. Ces derniers reconnaissent avoir des réactions agressives plus fortes après des provocations sur leur lieu de travail. Une autre explication intéressante relative au modèle stress-émotion (Spector and fox, 2005, cités par Hauge et al., 2009) a également apporté un angle de compréhension quant à la propension à harceler moralement. Selon ce modèle, les stressés environnementaux au travail peuvent induire des émotions négatives chez certains individus, les menant à adopter un comportement agressif envers autrui. Ce processus, qui conduit à recourir à un comportement agressif, est lié à la fois aux caractéristiques individuelles et au degré de contrôle que l'individu perçoit sur la situation (qui pourrait induire du stress et des émotions négatives). Des facteurs spécifiques d'ordre organisationnel (cf. section 2.2.2.), ont été relevés comme ayant une implication potentielle dans les comportements de harcèlement. Il s'agissait plus particulièrement de l'ambiguïté des rôles, les conflits de rôles et les conflits interpersonnels qui ont été relevés comme étant des conditions importantes pour inciter à adopter un comportement agressif à l'égard d'autres personnes au sein de l'organisation (Bowling et Beehr, 2006 ; Hauge et al., 2009 ; Nielsen et Einarsen, 2018).



## 2.2.2. Caractéristiques de l'organisation du travail

Cette section permettra d'aborder les éléments relatifs à la structure et à l'organisation du travail, à l'atmosphère de l'environnement professionnel, à la culture et aux valeurs de l'entreprise, au style de leadership, mais aussi aux changements organisationnels. En effet, les éléments d'ordre organisationnel, en tant que terrain favorisant fortement l'apparition du harcèlement moral, fait maintenant consensus et a fait l'objet de nombreuses recherches. De ce fait, il est primordial de prendre en considération que le harcèlement psychologique est alors caractérisé par un processus dynamique et complexe, où les agissements et les réactions doivent être compris dans le contexte social dans lequel ils se déroulent (Einarsen et al., 2003).

### 2.2.2.1 Conditions psychosociales

Classiquement, le harcèlement psychologique est associé à un climat organisationnel négatif et stressant. Il existe différents facteurs propres à l'environnement professionnel participant à l'émergence d'un tel climat, accroissant alors le risque de conflits et de harcèlement moral. Dans certains cas, la seule présence de ces facteurs peut être perçue comme du harcèlement et ceci d'autant plus lorsqu'ils sont attribués à de mauvaises intentions (Einarsen et al., 2011). En termes de structure et d'organisation, Zapf (1999) a mené une recherche sur les causes potentielles du phénomène. Cette dernière a permis de souligner différents facteurs désignés comme problématiques par les victimes comparativement au groupe contrôle n'ayant pas subi de harcèlement. Dans ce sens, le climat organisationnel, un niveau de stress élevé et des problèmes d'organisation comptent parmi les causes les plus fréquentes de harcèlement psychologique du point de vue des victimes. Celles-ci ont également rapporté un contrôle moindre sur le travail – et plus particulièrement le contrôle des tâches et du temps, l'incertitude et les problèmes d'organisation. De la même manière, Notelaers et al. (2010) ont tenté d'approcher les facteurs organisationnels pouvant expliquer le harcèlement au travail en utilisant le « Vitamin model » de Peter Warr (1987), qui intègre un large panel de caractéristiques liées au travail. Il s'agit d'un modèle considéré comme une synthèse rendant largement compte des éléments constitutifs de l'environnement professionnel. Ces caractéristiques sont regroupées dans neuf catégories qui sont : la possibilité de contrôle, la possibilité d'utilisation des

compétences, les objectifs générés de l'extérieur, la variété, la clarté de l'environnement, la disponibilité de l'argent, la sécurité physique, la possibilité de contacts interpersonnels et une position sociale valorisée. Les résultats de la recherche montrent que l'opportunité de contrôle, l'utilisation des compétences, les objectifs générés de l'extérieur et la clarté environnementale sont en lien avec le harcèlement psychologique sur le lieu de travail. Comment expliquer la relation entre ces facteurs et le phénomène du harcèlement moral ? Plusieurs explications sont possibles. Tout d'abord, une interprétation concerne la réaction des employés lorsqu'ils sont confrontés à plusieurs facteurs de stress ; en effet, il est possible que les réactions comportementales et émotionnelles de ces derniers encouragent l'entourage professionnel à les prendre en victime. Aussi, les personnes victimes de harcèlement qui rapportent l'existence de facteurs de stress partagent probablement ces conditions de travail avec les auteurs. Ces facteurs de stress liés au travail peuvent alors encourager les agresseurs à se livrer à des brimades. Finalement, la théorie de l'attribution (Baron, 1990, cité par Notelaers et al., 2010) permet d'apporter une perspective psychosociologique en suggérant que les gens possèdent une tendance à s'engager dans des attributions personnelles lors de situations découlant de facteurs situationnels (comme blâmer un collègue lorsqu'une situation comprend des stressseurs, telle qu'une charge de travail accrue ou une ambiguïté des rôles). Par conséquent, le stress et la frustration causés par les caractéristiques de l'emploi peuvent également mener à la recherche d'un bouc-émissaire – la frustration étant alors soulagée par un processus de projection (Notelaers et al., 2010).

D'autres éléments plus spécifiques ont également été soulignés, il s'agit du rôle particulièrement important des conflits de rôles en tant que facteur prédictif du harcèlement au travail. Einarsen et al. (1994, cités par Notelaers et al., 2010) avancent que ces derniers peuvent être associés au harcèlement moral à cause de la création de tension et de frustration dans l'équipe. Zapf (1999, cité par Notelaers et al., 2010) ajoute que les demandes conflictuelles mènent à une incertitude quant aux attentes des rôles, accroissant alors le niveau des conflits. De la même manière, la catégorie « clarté environnementale » (qui comprend l'ambiguïté des rôles, l'insécurité au travail, les changements dans le travail et les feed-back reliés aux tâches) s'impose comme un prédictif significatif du

harcèlement psychologique au travail. Ceci permet de mettre en lumière l'importance pour les employés de percevoir leur travail et leurs objectifs comme étant prédictibles et clairs (Notelaers et al., 2010 ; Einarsen et al., 2011). Les aspects de contrôle de la tâche, de clarté de l'environnement et de clarté des rôles sont des éléments qui semblent revêtir une importance conséquente en raison de leur propension à mener à des conflits au sein de l'organisation.

### ***2.2.2.2 Culture organisationnelle***

Qu'en est-il des valeurs et de la culture de l'entreprise ? La définition de la culture organisationnelle est relativement complexe et controversée. Nous allons considérer la culture organisationnelle comme l'ensemble des croyances, des valeurs et des attentes que les membres d'un groupe tiennent pour acquises et qu'ils ont fini par partager. Elle se manifeste au niveau groupal à travers des normes et des règles spécifiques couvrant le comportement des membres, et est alors susceptible d'aller à l'encontre de leurs valeurs personnelles (Einarsen et al., 2003). La culture d'entreprise peut constituer un antécédent de poids en imposant et régulant les normes groupales auxquelles les employés doivent se conformer. En effet, au fur et à mesure que de nouveaux membres intègrent l'organisation, ils vont progressivement s'adapter aux « standards » de l'entreprise et de leur groupe de travail par le biais d'un processus de socialisation. Ainsi, des organisations caractérisées par un fort degré de conformité et de pression groupale semblent être particulièrement propices au harcèlement moral. Aussi, il semblerait que ce dernier prenne fréquemment place dans des entreprises caractérisées par une culture de compétition, où les comportements agressifs sont renforcés. Dans ce cas de figure, le harcèlement est implicitement soutenu par l'entreprise qui ferme les yeux sur celui-ci ou l'excuse, dans une optique de cohérence avec la priorité qu'elle accorde à la productivité (comparativement aux aspects relationnels). Les employés ou les managers se voient octroyer la permission – implicitement ou explicitement – d'adopter des conduites agressives ou à caractère harcelant (Carroll, Foucher et Gosselin, 2012 ; Einarsen et al., 2003). Baillien, Neyens et De Witte (2009) ont mené une étude qualitative sur les facteurs de risques liés à l'organisation, à l'équipe de travail et au travail en lui-même, propices à favoriser le mobbing, les violences et le harcèlement sexuel au travail. Cette étude se démarque des

recherches usuellement faites dans le domaine car les sujets de l'enquête ne sont pas des victimes de harcèlement moral mais des personnes internes aux entreprises ayant pu observer des *actes négatifs* dans leur cadre professionnel. Cette étude a pu également montrer l'importance des valeurs et de la culture organisationnelle comme facteur de risque du harcèlement psychologique. Ces auteurs postulent que les facteurs liés à l'organisation, à l'équipe ou au travail peuvent donner lieu à des actes négatifs pour deux raisons : des frustrations et tensions accumulées ou l'émergence de conflits. Dans le cas où des tensions et des frustrations seraient contenues par les sujets, les stratégies de coping utilisées sont déterminantes dans le recours à des actes négatifs : « *Faire face aux tensions de manière constructive (par exemple en résolvant le problème) réduira le risque de devenir l'auteur ou la victime d'actes négatifs. Réduire les tensions de manière destructive tend à maintenir le développement d'actes négatifs* » [traduction libre] (Baillien, Neyens et De Witte, 2009). Quant à l'émergence de conflits, les auteurs mettent en exergue l'importance de la manière dont les employés s'attellent à les gérer pour éviter qu'ils évoluent et prennent la forme d'actes négatifs : « *Une bonne gestion des conflits (par exemple, trouver une solution) réduit les chances de devenir l'auteur ou la victime d'actes négatifs. Une mauvaise gestion des conflits (par exemple, des luttes persistantes pour déterminer qui a raison et qui a tort) poursuivra le développement d'actes négatifs* » [traduction libre] (Baillien, Neyens et De Witte, 2009).

### **2.2.2.3 Style de leadership**

Un autre élément organisationnel apparaît maintenant de manière consensuelle comme étant un facteur propice à l'émergence du harcèlement moral, et il s'agit du style de leadership. Jusqu'à très récemment, les types de leadership ont surtout été étudiés du point de vue de leur efficacité, et c'est seulement depuis peu que les comportements négatifs propres au leadership ont été investigués (Einarsen et al., 2003 ; Einarsen et al., 2007 ; Carroll, Foucher et Gosselin, 2012). Pourtant, la majorité des victimes de harcèlement tend à désigner un supérieur comme étant à la source de ce dernier, ce qui pose inévitablement la question de la forme et de l'expression du leadership. Einarsen et al. (2007) avancent que le leadership destructif est un concept inclusif qui explique le comportement destructeur touchant à la fois l'employé et l'organisation – de ce

fait, ils proposent une définition du leadership destructif : [il s'agit du] « *comportement systématique et répété d'un dirigeant, d'un superviseur ou d'un responsable qui viole les intérêts légitimes de l'organisation en sapant et/ou sabotant les objectifs, les tâches, les ressources et l'efficacité de l'organisation et/ou la motivation, le bien-être ou la satisfaction professionnelle de ses subordonnés* ». Les auteurs ont élaboré un modèle afin de rendre compte de différents types de leadership et ont identifié quatre styles de leadership, en fonction de leur prise en compte des intérêts des employés ou/et de l'organisation. Trois types ont retenu notre attention. Le leadership tyrannique affaiblit la motivation, le bien-être ou la satisfaction au travail des employés, sans nécessairement être clairement destructif par rapport aux objectifs de l'organisation. Les supérieurs tyranniques peuvent se comporter conformément aux objectifs, aux tâches, aux missions et aux stratégies de l'organisation, mais ils obtiennent généralement des résultats au détriment de leurs subordonnés, en humiliant, dépréciant et manipulant leurs subordonnés pour qu'ils s'attellent au travail. Ce type de leadership s'oppose au cas d'un leadership constructif où les dirigeants se comportent de manière constructive à la fois envers leurs employés et envers l'organisation. Ces dirigeants agissent conformément aux intérêts de l'organisation en soutenant et renforçant les objectifs, les tâches et la stratégie de l'organisation, ceci en optimisant l'utilisation des ressources de l'organisation. Simultanément, ils renforcent la motivation, le bien-être et la satisfaction professionnelle de leurs subordonnés en garantissant leur participation aux processus de décision. Un autre style de leadership a été mis en lumière comme étant favorable au développement de conflits ou de harcèlement psychologique au travail, et il s'agit du leadership dit « *laisser-faire* ». En effet, le rôle de dirigeant entraîne des attentes légitimes chez les subordonnés et les supérieurs hiérarchiques, qui peuvent avoir des conséquences allant à l'encontre des intérêts de l'organisation lorsqu'elles ne sont pas satisfaites. Les dirigeants qui adoptent un style de gestion passive y ont recours car ils tentent d'éviter de prendre des décisions et d'assumer les responsabilités liées à leur poste. Ils n'interviennent alors que lorsque les problèmes leurs sont signalés ou lorsqu'ils ont atteint un stade où ils deviennent impossibles à ignorer (Bass, 1990, cité par Einarsen et al., 2007). Il peut en découler une incapacité à reconnaître et à intervenir dans les cas de harcèlement

moral, ce qui contribue indirectement à sa concrétisation en donnant l'impression que celui-ci est acceptable (Einarsen et al., 2003).

#### **2.2.2.4 Changements organisationnels**

Un autre facteur constituant un terrain fertile à l'émergence du harcèlement psychologique au travail se rapporte aux changements organisationnels. La sphère professionnelle actuelle est marquée par des exigences de productivité et de compétitivité toujours plus accrues – il est alors question d'optimiser le rendement en agissant sur les coûts de production. Une organisation nouvelle du travail est apparue, intensifiant drastiquement la flexibilisation de la main d'œuvre (flexibilité du temps de travail, des salaires, des postes de travail et donc des emplois). Ces exigences impliquent une polyvalence, une mobilité et une flexibilisation du salarié, dans le cadre d'une concurrence perpétuelle (Bardelli, 2016). Dans cette optique d'accroissement du rendement, des changements organisationnels sont entrepris et peuvent notamment impliquer des réductions salariales, le recours à des employés à temps partiel, les changements de direction, ainsi que les réductions budgétaires. Les travailleurs sont alors soumis à des impératifs de souplesse et se heurtent au risque de perdre leur emploi s'ils ne sont pas en mesure d'y répondre – puisque ces derniers sont perçus comme interchangeables et donc remplaçables. Ces éléments sont intrinsèquement liés à des sentiments d'insécurité chez les travailleurs – favorisant les tensions et la fragilité de ces derniers. *« La « souffrance » [est] générée par une demande de compétitivité toujours plus grande de la part des individus, disponibilité, discipline et presque don de soi, risque alors de s'installer. Derrière les idées de flexibilité, d'autonomie, de compétences, de mobilité, se cachent des formes nouvelles de domination. Le management par l'urgence, la pression de la concurrence, les nouvelles technologies : tous ces éléments concourent à un compactage du temps et de l'espace et, in fine, à une pression sans cesse accrue sur toutes les catégories de personnel, de l'ouvrier au cadre supérieur, en passant par l'agent de police ou l'infirmière. »* (Dejours, 1998, cité par Fremont, 2013). De cette manière, ces tensions peuvent favoriser l'émergence de situations de harcèlement psychologique – et ce, de manière directe ou indirecte. De manière directe, les changements peuvent donner lieu à des attitudes et à des émotions négatives. Le harcèlement au travail est alors susceptible de constituer une stratégie de

coping pour faire face aux émotions négatives découlant des changements organisationnels. Si l'on se concentre sur les effets indirects de ces changements organisationnels, les gestionnaires peuvent avoir recours à des pratiques plus autoritaires et autocratiques, ce qui peut donner l'impression à l'employé d'être « mobbé » par son supérieur. De plus, en donnant le mauvais exemple, le superviseur peut encourager le harcèlement psychologique de la part des collègues. Il peut également s'agir d'un changement organisationnel donnant lieu à une structure plate et décentralisée, réduisant le nombre de postes au niveau de la direction, ce qui va mener à accentuer la compétition entre supérieurs et collègues, et à renforcer le besoin d'entraver ou d'écarter les concurrents. La décentralisation est souvent involontairement accompagnée d'une délégation des mécanismes de contrôle et de sanctions aux membres du groupe. Cela peut donner l'occasion aux employés de blâmer et d'exclure des collègues moins performants et d'autres membres de l'équipe « non désirables » (Baillien, Neyens et De Witte, 2009). Aussi, les changements organisationnels découlent souvent de crises qui donnent lieu à une restructuration et une réduction de l'effectif – augmentant alors la vulnérabilité des travailleurs qui peut à son tour créer des conditions organisationnelles propices au développement du harcèlement au sein des salariés (Carroll, Foucher et Gosselin, 2012).

Après avoir exposé les diverses sources potentielles de harcèlement psychologique au travail, il sera question d'aborder la manière dont ce dernier se développe en explorant son processus.

### **2.3 Processus**

Plusieurs auteurs ont investigué la manière dont le harcèlement moral au travail prend place et se développe. En effet, plusieurs études empiriques avancent que ce dernier ne correspond pas à un phénomène à proprement parler mais plutôt à un processus évoluant de manière graduelle (Einarsen et al., 2003). Einarsen (2005) explique le déroulement relativement schématique du harcèlement en soulignant les caractéristiques propres à chaque phase. Selon ce dernier, les premiers temps du harcèlement moral sont marqués par des comportements indirects et discrets qui apparaissent au premier plan. Par la suite que des actes d'agression plus directs surviennent : les sujets sont isolés et évités, humiliés en

public en devenant la risée du département, et ainsi de suite. Concernant la fin du processus, des moyens de violence physique et psychologique peuvent être utilisés. Il est donc possible de percevoir une évolution de la fréquence et de l'intensité des conduites de harcèlement puisque, dans les premiers temps, les victimes sont attaquées épisodiquement ; puis à mesure que la situation s'aggrave, les agressions deviennent de plus en plus récurrentes et sévères, jusqu'à ce que la victime soit attaquée hebdomadairement puis quotidiennement.

Leymann (1996) a décrit le cours stéréotypique du harcèlement psychologique au fil du temps à travers quatre étapes distinctes qui ont été maintes fois reprises dans la littérature scientifique. Ce processus extrêmement approfondi se base sur des études scandinaves, autrichiennes et finlandaises qui ont révélé une trajectoire relativement déterminée :

1. *Incidents critiques* : le harcèlement moral prendrait le plus souvent racine dans un conflit – attribuant alors au phénomène le caractère d'un conflit en escalade. Cependant, la manière dont un conflit se développe jusqu'à aboutir à du harcèlement n'a pas encore été saisie.
2. *Mobbing et stigmatisation* : les agissements peuvent contenir un certain nombre de comportements qui, dans des interactions normales, ne sont pas nécessairement un indice d'agression ou d'expulsion. Toutefois, être le sujet de ces comportements presque tous les jours et sur une très longue durée peut changer leur contexte – ils peuvent alors être utilisés afin de stigmatiser la personne en question. En fait, toutes les conduites observées (en dehors de leur signification usuelle dans le cadre d'une communication normale) possèdent un dénominateur commun qui est basé sur l'intention d'atteindre une personne ou de la punir. Ainsi, la manipulation agressive est le caractère principal de ces événements.
3. *Gestion du personnel* : lorsque la direction intervient, le cas devient officiellement « un cas ». En raison de la stigmatisation antérieure, il est très facile d'évaluer la situation comme étant de la faute du sujet cible. La direction tend alors à accepter ce qui se passe, notamment les préjudices produits pendant les stades précédents. Cela semble très souvent conduire à provoquer le désir d'agir de sorte à « se débarrasser du mal » (soit de la victime) ; ce qui résulte le plus souvent en de sérieuses violations des



droits de cette dernière. Dans cette phase, la victime devient officiellement l'objet de stigmatisation. A cause de l'erreur fondamentale d'attribution, les collègues et la direction tendent à inventer des explications basées sur des caractéristiques personnelles plutôt que des facteurs environnementaux (Jones, 1984, cité par Leymann, 1996). Cela peut notamment être le cas lorsque la direction est responsable de l'environnement psychologique professionnel, elle peut alors refuser de porter la responsabilité de la situation.

4. *Expulsion* : le harcèlement moral mène au développement de sérieux problèmes de santé qui poussent la victime à chercher une aide médicale ou psychologique. Pourtant, comme nous l'avons soutenu, la victime peut très facilement être diagnostiquée de manière erronée par les professionnels – que ce soit à cause de l'incrédulité de l'histoire de la personne ou en ne prenant pas la peine d'examiner les événements déclencheurs d'ordre social. Les diagnostics les plus incorrects à ce jour sont la paranoïa, la dépression maniaque ou les troubles de la personnalité.

De la même manière que Leymann, Einarsen (1999) décrit quatre stades propres au processus du harcèlement psychologique :

1. *Un comportement agressif* : le commencement de la situation de harcèlement se traduirait par des comportements agressifs subtils qui sont directement dirigés contre une ou plusieurs personnes dans le groupe de travail – ce qui diffère de la première phase décrite par Leymann. En effet, ce dernier souligne que ces comportements n'apparaissent que dans la phase suivante, et que l'on ne peut parler de harcèlement qu'à partir de la cette dernière.
2. *Le harcèlement moral* : la deuxième phase est marquée par la difficulté de la victime à se défendre, et ceci pour plusieurs raisons possibles. Ces dernières peuvent être psychologiques ou sociales, ou en conséquence du harcèlement lui-même.
3. *La stigmatisation* : le harcèlement mène à stigmatiser socialement la victime.
4. *De sévères traumatismes* : la situation semble alors affecter le sujet dans sa santé mentale et psychique de manière grave, et les préjugés à l'égard

de ce dernier peuvent mener l'organisation à le considérer comme le problème. En effet, lorsque les supérieurs (cadres supérieurs, représentants syndicaux ou administration du personnel) prennent en charge l'affaire, ils ont tendance à accepter les préjugés diffusés par les agresseurs et à condamner la victime d'être dans cette situation. Les managers ou les tiers semblent souvent considérer que la situation n'est qu'une juste manière de traiter une personne possédant un caractère difficile ou névrotique.

Il est possible de percevoir la similitude entre le processus décrit par Leymann (1996) et par Einarsen (1999). Leymann a cependant abordé la question du conflit comme étant à la source du harcèlement. En effet, la question de la place qu'occupe le conflit dans le harcèlement moral a été plusieurs fois abordée dans la littérature. Certains auteurs postulent, comme Leymann, que le conflit est une étape dans le déroulement du harcèlement psychologique, et que ce dernier correspondrait à une forme extrême de conflit. D'autres auteurs avancent qu'il existe une différence capitale entre le harcèlement psychologique et le conflit – celle-ci se rapporte au déséquilibre au niveau du pouvoir entre les parties (Delvaux et Faulx, 2005). Einarsen (2005) explique également que les cas de mobbing en Scandinavie semblent majoritairement être liés à des conflits, même si des cas de « harcèlement prédateur » (cf. typologies d'Einarsen à la section 2.1.) et des cas mixtes apparaissent également. Il souligne aussi que le « harcèlement prédateur » pourrait être le type le plus répandu dans les pays caractérisés par une culture masculine prononcée, ou par une culture où la distance au niveau du pouvoir entre supérieurs et subordonnés est plus grande que dans les pays scandinaves. Concernant les stratégies d'adaptation et les réactions de la victime, Niedl (1996, cité par Einarsen, 2000) a découvert qu'elles ne se limitaient pas simplement à la « fuite » ou au « combat », mais a montré une séquence réactionnelle plus complexe. En effet, au travers d'une enquête sur les stratégies individuelles d'adaptation d'un groupe de victimes allemandes, il a constaté que la plupart des victimes ont d'abord utilisé une stratégie constructive de résolution de problèmes, notamment en allant parler à leur supérieur hiérarchique ou à la direction. Certaines victimes se sont également montrées particulièrement loyales en fournissant d'avantage d'efforts au travail. Mais voyant que ces stratégies ne les aidaient pas, elles ont

tenté de se détacher de la situation en attendant que quelque chose se produise. Finalement, au moment où la situation s'est détériorée, elles ont commencé à réduire leur engagement et ont décidé de quitter l'entreprise.

Après avoir tenté d'éclairer le processus du harcèlement psychologique au travail, il s'agira d'explorer les conséquences de ce dernier sur l'individu et sur l'organisation.

## **2.4. Conséquences**

Le présent chapitre a pour dessein d'approcher les conséquences individuelles de l'exposition au harcèlement moral, mais également les conséquences organisationnelles du phénomène.

### **2.4.1 Conséquences individuelles**

L'impact du harcèlement moral sur les sujets touchés constitue un sujet extrêmement investigué, qui semble d'ailleurs être à la source des recherches sur le phénomène. Il est maintenant possible de recenser les effets néfastes de ce dernier sur l'individu. En effet, le fait d'être exposé à du harcèlement moral de manière systématique sur son lieu de travail entraîne diverses conséquences négatives sur la santé, mais également sur les relations sociales et les aptitudes professionnelles. Les victimes de harcèlement subissent un préjudice psychologique propice à produire des réactions émotionnelles et somatiques importantes. Ces dernières font généralement état d'une altération du bien-être, ainsi que d'un certain nombre de symptômes comme le stress, une faible estime de soi, des troubles du sommeil, de l'anxiété, des problèmes de concentration, une fatigue chronique, de la colère, une dépression et divers problèmes somatiques (Einarsen et al., 2003). Les victimes rapportent également une modification des perceptions de leur environnement de travail et de leur vie en général, faisant état d'un sentiment de menace, de danger et d'insécurité, qui peuvent alors entraîner des problèmes émotionnels, psychosomatiques et psychiatriques (Einarsen, 2005). Un rapport du SECO (2016) recense les signes comportementaux ainsi que les conséquences à long terme de l'exposition au mobbing. Les indices comportementaux se rapportent notamment à une perte de motivation, de la passivité, une attitude de repli, de l'irritabilité, une attitude défensive, un manque de concentration, des troubles de la mémoire, une multiplication des plaintes provenant des collaborateurs ou clients et une

participation moins assidue aux activités sociales de l'entreprise. Ces signes qui prennent place sur le plan attitudinal peuvent être considérés comme des conséquences à court terme. Au niveau des conséquences à long terme, les répercussions possibles d'un tel préjudice peuvent prendre la forme de maux de tête, d'un état de tension, de nervosité, de troubles du sommeil, d'une dépression, de troubles de la mémoire, d'une estime de soi diminuée, de tendances au repli sur soi et à l'hostilité. Les effets peuvent alors être d'ordre physique et psychique, portant atteinte à la santé et au bien-être du sujet. Sur la base d'observations cliniques et d'entretiens avec des victimes américaines de harcèlement au travail, Brodsky (1976, cité par Einarsen et al., 2003) a identifié trois schémas distincts de pattern réactionnel chez celles-ci. En effet, certaines victimes ont rapporté des symptômes physiques relativement vagues tels qu'un état de faiblesse général, une perte de force, une fatigue chronique, et des douleurs diverses. D'autres victimes ont manifesté un état dépressif et des symptômes liés à la dépression comme l'impuissance, le manque d'estime de soi et des insomnies. Enfin, un troisième groupe a dépeint plusieurs symptômes psychologiques tels que l'hostilité, l'hypersensibilité, la perte de mémoire, des sentiments de victimisation, la nervosité et le repli sur soi. Aussi, l'ensemble de symptômes trouvé dans diverses études a permis d'avancer que les victimes ayant été exposées à du harcèlement moral durant une longue période pouvaient développer un syndrome de stress post-traumatique. En effet, plusieurs victimes montrent des symptômes de stress post-traumatique comme une hypervigilance, des images intrusives et des comportements d'évitement (Einarsen et al., 2003 ; Einarsen, 2005 ; Matthiesen et Einarsen, 2010). Le syndrome de stress post-traumatique se manifeste à travers le fait de revivre le traumatisme – notamment par des souvenirs intrusifs – provoquant un inconfort psychologique, mais aussi en évitant les situations associées au traumatisme, causant alors une incapacité à réagir correctement sur le plan émotionnel. Les sujets atteints de ce syndrome présentent également une tendance à l'hypersensibilité, des problèmes de sommeil et des problèmes de concentration (Einarsen, 2005). Des études ont permis de montrer que les personnes mobbées signalaient plus de symptômes liés au stress post-traumatique que les personnes non mobbées (Leymann, 1992 ; Hansen et al., 2006, cités par Pai et Lee, 2011). Une méta-analyse de Nielsen et Einarsen (2012) montre également un lien étroit entre le mobbing et les symptômes de stress post-traumatique. De plus,

les résultats de leur méta-analyse permettent de souligner que le harcèlement psychologique sur le lieu de travail contribue de manière importante à des niveaux élevés d'intention de partir, ainsi qu'à de faibles niveaux de satisfaction au travail et d'engagement organisationnel. Une publication du SECO (s.d.) avance que « *Sur le plan professionnel, les conséquences du mobbing se traduisent par un manque de motivation et une baisse des prestations, ce qui suscite des reproches ultérieurs. Un cercle vicieux s'installe. Corollaire : absences en progression, "démission intérieure", incapacité de travailler et, finalement, abandon de l'activité professionnelle. Sur le lieu de travail, l'ambiance se dégrade.* ». Par ailleurs, il existe un risque vraisemblable que les victimes de harcèlement psychologique soient marginalisées ou exclues du marché du travail (Hallberg et Strandmark, 2006). Les sujets ayant vécu du harcèlement moral sont généralement très préoccupés par ce qui leur est arrivé, au point qu'ils ne peuvent plus fonctionner de manière efficace, ce qui entraîne des préjudices indirects comme la perte de leur emploi et une perte financière. Ils peuvent éprouver des sentiments de profond doute de soi, de honte et d'humiliation, ce qui conduit à un isolement accru de leur réseau naturel de contacts sociaux. La préoccupation de la victime à l'égard de l'expérience vécue risque d'entraîner une pensée obsessionnelle tournant autour de cette dernière et une absence de communication concernant ce vécu – ou au contraire, le besoin d'en parler constamment. Lorsque l'expérience de mobbing n'est pas traitée, elle menace d'annihiler l'identité de la victime en lui dérobant son sentiment de soi, et de voler à sa famille la multidimensionnalité de la personne qu'elle connaissait. Si la victime est forcée de quitter son emploi, la perte de revenu qui en résulte entraîne des tensions financières, mais aussi un sentiment de honte et d'humiliation de ne plus être le « pourvoyeur » qu'elle était auparavant (Duffy et Sperry, 2007).

#### **2.4.2 Conséquences organisationnelles**

En termes de conséquences, le harcèlement moral touche également le contexte dans lequel il se déroule, soit le contexte professionnel. Il est avéré que l'individu victime de harcèlement est touché sur plusieurs plans (exposés dans la section précédente), mais ce dernier touche également l'organisation, entraînant alors des coûts supplémentaires et une baisse de la productivité. Cet aspect des conséquences organisationnelles a fait récemment l'objet

d'investigations dans le cadre de la recherche et les conséquences sont multiples. Tout d'abord, le phénomène du harcèlement psychologique peut entraîner de l'absentéisme de la part des employés. En effet, les conséquences sur la victime peuvent aboutir à des absences pour cause de maladie ce qui entraîne une baisse de l'efficacité, qui sont non seulement des causes de souffrance pour les personnes concernées, mais qui représentent aussi des coûts et des complications pour l'entreprise. Il en résulte alors une multiplication des absences, voire des absences prolongées ou encore une multiplication de démissions qui mettent à mal le climat de travail (SECO, 2014 ; SECO, 2016). Outre l'atmosphère du cadre professionnel, il faut considérer les frais occasionnés relatifs à la gestion d'entreprise comme le versement du salaire pendant les absences pour cause de maladie, mais aussi l'augmentation des primes d'assurances ou encore les coûts de formation des nouveaux employés (SECO, s.d.). Ceci atteint alors la productivité de l'organisation. Au-delà de l'absentéisme, la productivité est également touchée par une baisse des performances. Plus spécifiquement, les délais manqués, l'utilisation du temps par les employés, la perte du potentiel créatif et l'augmentation des erreurs en milieu de travail ont été rapportés (Bartlett et Bartlett, 2011). Une autre conséquence concerne la rotation plus accrue du personnel. Une étude du SECO sur le mobbing (Kiener et al., 2002, cités par SECO, 2016) a permis de montrer que de nombreuses victimes de harcèlement moral décident de changer de poste afin de résoudre le problème auquel ils font face ; et plus globalement, plusieurs études ont montré que le fait de subir du harcèlement était associé à une plus grande intention de partir. Le fait que le *turnover* soit la réponse comportementale la plus fortement associée au phénomène peut être expliqué de plusieurs manières. D'une part, le fait de quitter l'organisation peut être considéré comme une stratégie d'adaptation positive pour certains, puisque cela les éloigne totalement de la source du problème. Aussi, les récits des victimes font mention du fait que les organisations tentent d'utiliser des tactiques d'intimidation pour se débarrasser des employés considérés comme improductifs ou inappropriés (Einarsen et al., 2003). Dans d'autres cas, les victimes peuvent être expulsées de l'organisation ou forcées à quitter leur travail, qui était par ailleurs satisfaisant, contre leur volonté (Leymann, 1996). D'autre part, la culture d'entreprise peut être atteinte par le harcèlement moral, au travers de l'impact négatif de ce dernier sur les relations du sujet mobbé

avec ses pairs et ses supérieurs, ainsi qu'une baisse de l'engagement organisationnel – qui sont des éléments importants de la culture de l'organisation. Finalement, le harcèlement psychologique peut également avoir un impact sur la réputation de l'entreprise. En effet, les organisations où le harcèlement moral est récurrent montrent une augmentation du *turnover*, une créativité réduite et une productivité inférieure. Ces éléments pris ensemble permettent de confirmer que le harcèlement moral peut avoir des conséquences négatives sur la réputation d'une entreprise (Bartlett et Bartlett, 2011). En résumé, les impacts organisationnels touchent plusieurs aspects de la vie de l'organisation – ayant des effets négatifs comme la perte de l'efficacité du capital humain, des coûts juridiques, l'accroissement des coûts relatifs à la santé, le besoin de formation, le roulement du personnel, le recrutement, les entretiens ou encore la reconversion (Ayoko, Callan et Hartel, 2003, cités par Bartlett et Bartlett, 2011).

L'ensemble du cadre théorique a permis d'approcher une compréhension du harcèlement moral au travail en explorant la littérature scientifique. Il était question d'appréhender son processus et tout particulièrement : ses antécédents, son développement et ses conséquences. Dans la suite de ce travail, il sera question de mettre en exergue les objectifs de la recherche qualitative menée.

## 2.5 Objectifs de recherche

La recherche qualitative menée vise à saisir le harcèlement psychologique au travail au travers de la perception subjective des victimes. En effet, notre choix s'est porté sur une approche de type qualitatif afin d'appréhender le processus du harcèlement moral sur le lieu de travail à travers le vécu subjectif des victimes – soit à travers leurs perceptions et leurs ressentis. Il s'agira donc de saisir la compréhension du phénomène, les antécédents, les étapes et les conséquences sur les sujets touchés, mais également sur l'organisation. Plus précisément, il sera question d'approcher la manière dont les victimes perçoivent et définissent le harcèlement psychologique, d'identifier les déclencheurs psychosociaux soulignés par les sujets qui favorisent son émergence et d'explorer la façon dont il prend place, se développe et se termine. De plus, il s'agira d'investiguer ses conséquences sur l'individu et sur l'organisation, mais également de mettre en lumière les ressources mises en

place par les sujets pour y faire face. Dans un second temps, nous confronterons les éléments saillants de notre cadre théorique aux résultats recensés aux travers de notre investigation. Finalement, des pistes d'intervention permettant de pallier ce problème seront proposées.



### 3. Méthode

---

La recherche menée a été guidée par une approche qualitative, au moyen d'entretiens semi-structurés d'environ une heure et demie, avec l'ambition de saisir la manière dont les victimes perçoivent le harcèlement psychologique au travail. C'est au travers de la rencontre de celles-ci que nous avons tenté d'approcher leur manière de définir le phénomène, leur compréhension des antécédents individuels et organisationnels, les différentes étapes du harcèlement psychologique décelés au travers de leur récit, mais également les conséquences individuelles et organisationnelles perçues. Le modèle que nous proposons repose donc sur une dimension subjective mettant à l'écart une approche objective des comportements de l'auteur – les éléments de compréhension récoltés restant intimement liés à l'individualité des sujets rencontrés.

La première partie de ce chapitre sera consacrée à la présentation des participants à cette recherche ainsi qu'à leur recrutement. Par la suite, il sera question de décrire la stratégie de recueil des données et la passation des entretiens semi-directifs. Finalement, nous présenterons la méthode d'analyse des résultats.

#### 3.1 Participants

Le recrutement des participants a été rendu possible par l'accès à un réseau de personnes ayant été victimes de harcèlement psychologique au travail. Dans ce cadre, les sujets ont été appelés par e-mail à participer à une recherche de Master sur le harcèlement psychologique au travail. Suite à ceci, un rendez-vous a été fixé avec ces derniers. Dix participants ont été conviés dans les bureaux du Service des consultations de l'Université de Lausanne afin d'effectuer les entretiens semi-structurés. Seuls trois sujets n'étaient pas en mesure de se déplacer, et des entretiens à leur domicile ont alors été effectués.

L'échantillon est constitué de 13 participants, dont onze femmes et deux hommes, âgés de 39 à 73 ans (moyenne = 54 ans ; écart-type= 3.7 ans). Tous les participants ont révélé avoir subi du harcèlement moral au travail et se trouvent à un stade différent de reconstruction. Trois participants ont entamé

une procédure judiciaire pour harcèlement psychologique au travail. Par ailleurs, douze sujets étaient de nationalité étrangère. Ensuite, il est intéressant de noter que les deux hommes ayant accepté de témoigner ont pratiqué la même fonction ainsi que dans la même entreprise. Le degré d'ancienneté du poste quant à lui, variait d'un participant à l'autre, allant d'une année à plus d'une trentaine d'années d'ancienneté. Finalement, quelques candidats exerçaient un rôle qui n'était pas en relation directe avec leur formation. Concernant la taille et le domaine de spécialisation de l'organisation, il a été possible de relever de multiples contextes organisationnels ainsi qu'un nombre très varié de collaborateurs allant de deux à plus d'une vingtaine de collègues directs. En effet, six participants ont travaillé dans des entreprises multinationales, deux participantes ont travaillé pour une organisation internationale d'aide humanitaire, une participante a travaillé dans une banque, trois participantes ont travaillé dans le secteur de l'enseignement et une participante a travaillé pour l'État. Par ailleurs, les domaines recensés sont de nature très variée : alimentaire, technique, social, pédagogique, administratif, social, investigation, direction et ressources humaines.

**Tableau 1. Données sociodémographiques des participants**

	<i>Nom fictif</i>	<i>Sexe</i>	<i>Âge</i>	<i>État civil</i>	<i>Enfant (s)</i>	<i>Profession(s)</i>	<i>Situation professionnelle actuelle</i>
1	Nicole	F	41	Mariée	2	Assistante de direction (gestion des stocks)	Réorientation professionnelle
2	Youna	F	63	Divorcée	1	Génie alimentaire	Sans emploi
3	Juliette	F	39	Célibataire	1	Gestion d'entreprise (criminalité économique)	Sans emploi
4	Lactitia	F	57	Mariée	0	Directrice Marketing international	En emploi
5	Hector	M	61	Marié	3	Microbiologiste alimentaire	Volontariat
6	Katia	F	46	Partenaire enregistrée	0	Ingénieure & Biologiste (contrôle robotique)	En emploi
7	Mélanie	F	43	Divorcée	3	Assistante de direction	En emploi
8	Cécile	F	56	Mariée	2	Investigatrice spécialisée dans le harcèlement sexuel	En emploi
9	Sophia	F	72	Mariée	0	Sociologue, travail social et recherche	Sans emploi (jusqu'à la retraite)
10	Nohame	M	73	Marié	2	Œnologue et microbiologiste alimentaire	Retraite (anticipée)
11	Eléanore	F	56	Mariée	1	Secrétaire administrative	Sans emploi
12	Barbara	F	51	Mariée	2	Professeure de littérature et psychologie	Sans emploi
13	Anissa	F	55	Mariée	2	Directrice d'un secteur académique	Sans emploi

### 3.2 Stratégie de recueil de données

Tout d'abord, nous avons élaboré un canevas d'entretien (cf. Annexe) fondé sur l'ensemble des thématiques abordées dans le cadre conceptuel, suivant la trame de nos questions de recherche, pour permettre d'aborder le phénomène du harcèlement psychologique. Ce canevas a été approuvé par l'équipe de recherche afin d'assurer la réalisation des objectifs de notre étude et la présence des éléments primordiaux nécessitant d'être abordés durant les entretiens.

Lors de l'accueil des participants, les éléments liés à la confidentialité et à l'anonymat des données ont été explicités à chacun des sujets à travers un formulaire de consentement à signer. Le formulaire informait le participant de l'enregistrement vocal et visuel de l'entretien et appelait à une autorisation de sa part. Suite à cela, nous informions le participant du déroulement de l'entretien, de sa durée et des thématiques abordées.

L'entretien se déroulait en neuf parties et était limité à une durée d'environ une heure et demie. Le début de l'entretien était marqué par la présentation d'une définition large du harcèlement psychologique afin de savoir si le sujet était d'accord avec celle-ci, et d'y apporter des modifications s'il le jugeait nécessaire : « *Le harcèlement psychologique, défini également dans certaines littératures par les termes de « mobbing » ou de « bullying », est considéré comme une agression systématique et une violence dirigée contre un ou plusieurs individus par un individu ou par un groupe. Ces conduites abusives, répétées et persistantes, se manifestant notamment par des comportements, des paroles ou des actes écrits, peuvent avoir des effets négatifs importants sur la santé et le bien-être de la victime.* » (Adams, 1992a ; Brodsky, 1976 ; Khile, 1990b; Leymann, 1988 ; Thylefors, 1987; Hirigoyen, 1998). Nous avons ensuite récolté des informations relatives au statut sociodémographique du sujet (âge, sexe, état civil) ainsi qu'un résumé de son parcours professionnel (formation, domaine professionnel, postes occupés, caractéristiques de son poste de travail). Suite à cela, nous avons abordé les conditions psychosociales, la structure ainsi que l'atmosphère de travail et nous avons demandé à chacun des sujets de rapporter un événement déclencheur marquant le début du processus du harcèlement moral. Puis, nous avons questionné, les agissements subis dans le développement du harcèlement psychologique, et afin de parvenir à une description plus précise des agissements subis, nous leur avons donné une feuille contenant les 22 actes répertoriés par Einarsen (Hauge et al., 2009). Ensuite, nous avons abordé les répercussions du harcèlement moral sur le sujet ainsi que sur l'organisation. Nous avons par la suite exploré les aspects de reconstruction du sujet. Finalement, nous avons demandé au participant quelles pistes de prévention/intervention il préconiserait.

Pour terminer, nous avons conclu les entretiens en remerciant les participants pour le temps octroyé et en les informant de la suite du travail de recherche.

### 3.3 Procédure d'analyse

Les données récoltées lors des 13 entretiens ont été analysées à l'aide d'une analyse qualitative consensuelle (RQC) (Masdonati, Froidevaux et Rossier, 2017) qui a été conjuguée à l'approche de l'analyse thématique de contenu (Fallery et Rodhain, 2007). La RQC est une démarche permettant d'analyser des données qualitatives. Elle s'applique plus précisément aux retranscriptions d'entretiens individuels semi-structurés entrepris avec un nombre de sujets limité. Cette technique s'inscrit dans un paradigme constructiviste en soulignant l'existence d'une pluralité de points de vue sur une réalité donnée. La RQC a pour dessein de décrire et de comprendre des objets peu investigués, au travers d'une analyse systématique du discours des participants et l'identification des éléments saillants et similaires qui le constitue. Cette méthode se base par ailleurs sur le consensus entre plusieurs chercheurs quant à une « réalité donnée », à travers un échange et une confrontation à chacune des étapes de l'analyse. Cet aspect consensuel confère une spécificité toute particulière à la RQC vis-à-vis des autres approches (Masdonati, Froidevaux et Rossier, 2017). L'analyse thématique de contenu, également basée sur une approche constructiviste, consiste en une interprétation du contenu des discours en le codant selon des catégories qui peuvent être élaborées et améliorées au cours de la lecture (Fallery et Rodhain, 2007). L'analyse réalisée était à la fois déductive et inductive car elle appelait à exploiter des éléments de la littérature scientifique et laissait également place à l'apparition de nouveaux éléments.

L'équipe de recherche était composée de trois personnes : deux étudiants de Master de psychologie et un professeur (directeur de la recherche), s'étant réunis à plusieurs reprises. Durant chacune de ces entrevues, les membres de l'équipe se sont mis d'accord sur les différents éléments de la recherche : la prise de rendez-vous avec les participants, les modalités liées à la passation des entretiens, le canevas d'entretien, etc.

Les étapes de l'analyse des entretiens semi-structurés ont suivi une trame en plusieurs phases :

1. La retranscription des données verbales.
2. Plusieurs lectures flottantes des données par les étudiants.

3. La mise en lumière des thèmes principaux propres à chacune des catégories du canevas d'entretien.
4. Le codage des entretiens (les thèmes dégagés et le déroulement du codage ont été approuvés par les deux étudiantes selon un consensus).
5. Discussion et consensus au sein de l'équipe afin d'aboutir à une classification finale des thèmes constitutifs des données.

## 4. Résultats

---

Ce chapitre aura pour objet la présentation des résultats découlant des entretiens semi-structurés avec les treize participants de la recherche. Il s'agit ici de présenter les éléments saillants des discours des sujets qui permettent de vérifier la validation des questions de recherche que nous nous sommes posées et qui nous ont servi de guide à notre investigation.

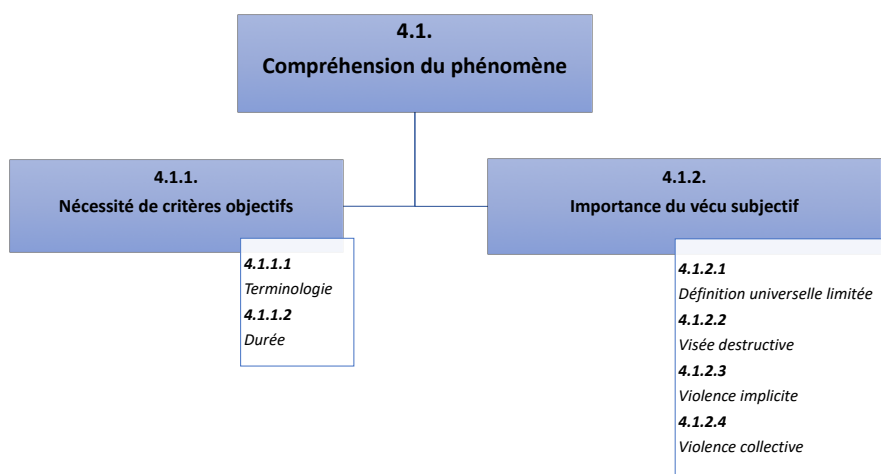
Les questions sont les suivantes : Peut-on mieux comprendre une définition technique et objective du phénomène au vécu subjectif des sujets ? Quels sont les antécédents, à savoir les caractéristiques sociodémographiques ainsi que les conditions psychosociales, notamment personnelles et organisationnelles, propices à l'émergence du harcèlement moral au travail ? Quels est le processus du harcèlement psychologique au travail ? Comment se met-il en place, prend-il de l'ampleur et se termine-il ? Comment les victimes vivaient-elles cette situation au travail et comment réagissaient-elles face à cette problématique ? Quelles ont été les structures internes et externes, mises en place pour y faire face ? Quelles sont les conséquences au niveau psychosomatique, professionnel, social et organisationnel du harcèlement moral au travail ? Quelles pistes de prévention pourraient être mises en place pour y remédier ? Quelles ont été les méthodes de reconstruction des victimes suite à cet événement ?

Les résultats relevés feront par la suite l'objet d'une discussion pour aboutir à une meilleure compréhension de ceux-ci, et plus globalement du phénomène du harcèlement psychologique et ses différents paliers.

## 4.1. Compréhension du phénomène

La première question posée repose sur la définition et la compréhension du harcèlement psychologique par les victimes. Elle permettra de mieux comprendre une définition technique et objective du phénomène au vécu subjectif des sujets. De plus, elle permettra non seulement de rendre compte des différentes représentations parmi les sujets mais également de mettre en lumière la présence (ou l'absence) de consensus relatif à la définition générale présentée aux participants.

**Organigramme 1 : Compréhension du harcèlement psychologique**



Tout d'abord, nous avons identifié de manière générale, deux groupes de personnes qui se sont constitués lorsque nous avons exposé la définition générale du harcèlement psychologique au travail. En effet, le premier groupe avait une perception plutôt objective basée sur des lois concrètes, alors que l'autre groupe avait une perception plutôt subjective fondée sur le vécu propre de la personne.

### 4.1.1. La nécessité de critères objectifs

#### 4.1.1.1 Terminologie

Le premier groupe s'est appuyé sur des faits objectifs et des lois concrètes. En effet, la définition présentée a été explicitement soulignée par deux des participants, comme étant insuffisante quant aux critères qualificatifs du harcèlement. Il y aurait selon eux, une certaine ambiguïté au niveau de la



définition des différents termes employés tels que « harcèlement psychologique », « mobbing » ou encore « bullying ».

*« [...] il y a une sorte de mélange entre harcèlement, mobbing, bullying, sans qu'on définisse la différence entre ces trois termes, ce sont des concepts qui définissent des choses très différentes dans les vécus des gens. »*

(Sophia, ligne 5)

*« Pour moi, le harcèlement psychologique et le mobbing ne sont pas synonyme. Le mobbing est une suite d'actions de harcèlement psychologiques »*

(Youna, ligne 3)

#### **4.1.1.2 Durée**

De plus, l'un des participants a souhaité mettre l'accent sur la notion de la durée du phénomène et sur l'importance de distinguer le harcèlement psychologique d'un simple conflit au travail. Une différenciation des ces nombreux termes et une intégration d'une durée minimale, en revenant à des définitions plus précises et en s'inspirant notamment de lois en matière de droit du travail, a été revendiqué par ce premier groupe de participants.

*« La notion de durée elle est absolument importante... parce que si vous n'avez pas la notion de durée, ça peut être un conflit de travail et c'est pas du tout la même chose... ce n'est pas la même si ça dure sur plusieurs mois, voire plusieurs années, dans mon cas c'était pendant 5 ans... et je crois que cette notion de durée est très importante en droit... »*

(Barbara, ligne 2)

### **4.1.2. L'importance du vécu subjectif**

#### **4.1.2.1 Définition universelle limitée**

Le deuxième groupe a insisté sur le caractère subjectif du vécu propre au harcèlement. En effet, deux d'entre eux ont tenu à mettre en exergue l'expériences subjective, voire sensitive, qu'est le harcèlement, faisant notamment appel au ressenti de la victime. Dès lors, l'usage de critères strictement objectifs apparaît réducteur et peu à même de saisir l'ampleur du phénomène en question.

*« On le définit comme si on pouvait le constituer par des faits objectifs. [...] on peut éventuellement définir le mobbing par le ressenti ou l'effet que certains actes peuvent avoir sur une personne, mais pas de dire « il faut qu'il y ait eu de manière répétée, six fois par semaine... »*

(Juliette, ligne 4)

*« Bon, j'aime le côté « conduites abusives répétées et persistantes » parce que les juges et certains avocats mal intentionnés prennent un malin plaisir à définir une date de six mois durant lesquels le harcèlement doit avoir lieu, qui n'est basé que sur une ânerie d'étude... »*

(Laetitia, ligne 2)

#### **4.1.2.2 Visée destructive**

L'aspect de l'intentionnalité se rapportait également à l'auteur et à l'instauration d'une dynamique relationnelle destructrice. En effet, un groupe de trois participants a insisté sur la notion d'atteinte à la personnalité en soulignant l'effet nuisible, voire même destructeur du harcèlement. Certains d'entre ont même qualifié ce phénomène de « pulvérisation de la personnalité ». De plus, cette volonté représenterait également une perspective individualiste qui n'a alors pour objectif que d'assouvir ses propres désirs. Le harcèlement serait donc caractérisé, selon ce groupe de participants, par des attaques contre l'intégrité de la personne et par un manque de sentiment de sécurité psychologique sur le lieu du travail.

*« [...] finalement c'est une destruction lente de la personne qu'on est au travail, ensuite ça influe sur sa sphère privée, quand on est victime de ça... »*

(Nicole, ligne 3)

*« [...] le but de l'harcéleur c'est de nuire à la personne jusqu'à l'éliminer... »*

(Eléanore, ligne 1)

#### **4.1.2.3 Violence implicite**

D'autre part, le caractère parfois pernicieux du harcèlement a été mis en lumière par trois des sujets. En effet, ils ont souligné la coexistence d'agissements caractéristiques du processus pouvant être non seulement visibles, très intenses et plus violents, mais également latents, très subtils et plus insidieux. Ces éléments ont été ajoutés à la définition par les participants afin de souligner non seulement l'interdépendance de ces conduites à la fois de

nature explicite et implicite, mais également pour témoigner de la difficulté à les identifier et à prouver leur existence.

*« Et les actes de harcèlement psychologiques peuvent être de petite envergure ou des actes très violents [...] Donc, les actes en soi peuvent être différents dans leur gravité et leur intensité »*

(Youna, ligne 3)

*« Je ne sais pas si le harcèlement c'est qu'une agression ou une violence, parce que des fois c'est très subtil. »*

(Katia, ligne 1)

#### **4.1.2.4 Violence collective**

Finalement, deux participants ont souligné l'effet de groupe dans le processus du harcèlement moral au travail, suggérant la participation d'un ensemble de personnes dans le but de s'allier contre la « personne cible ». De plus, ils déclarent que cette coalition peut constituer par la suite une mésentente au sein de l'organisation si elle n'est pas mise à contribution afin de favoriser la coopération, contribuant ainsi à l'isolement social.

*« [...] par un groupe oui, en occurrence moi c'était un groupe »*

(Anissa, ligne 1)

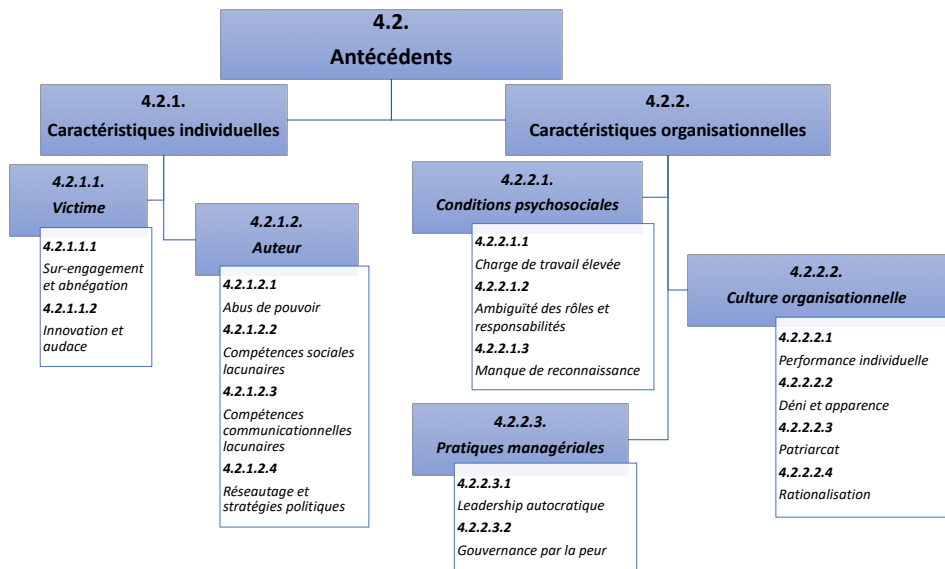
*« Il y a l'organisation, l'institution, l'entreprise, il y a plusieurs personnes qui travaillent là, donc on essaye de travailler ensemble, c'est pratique d'avoir une organisation qui permet de collaborer entre eux, et il faut toujours dans une organisation, expliquer ce que je veux et ce que je ne veux pas, qu'est-ce que l'autre veut, donc il faut toujours expliquer pour pouvoir travailler ensemble... »*

(Hector, ligne 3)

## 4.2. Antécédents du harcèlement psychologique

La deuxième question du présent travail se rapporte aux antécédents du harcèlement psychologique, soit aux caractéristiques des personnes et des environnements pouvant constituer un terrain fertile à l'émergence du harcèlement moral au travail.

**Organigramme 2 : Antécédents du harcèlement psychologique**



### 4.2.1. Caractéristiques individuelles

#### 4.2.1.1. Victime

##### 4.2.1.1.1. Sur-engagement et abnégation

Concernant les caractéristiques personnelles de la victime, il a été possible de déceler à travers les entretiens avec chacun des participants un surinvestissement de ces derniers dans leur travail. En effet, chacune des victimes a rapporté une forte implication dédiée à sa fonction, voire un sur-engagement dans son travail en se qualifiant comment étant notamment doté d'une personnalité très « consciencieuse ».

*« C'est un travail qui me plaisait énormément, je me suis investie à 100%, je venais avant l'heure, dès que quelqu'un arrivait au guichet j'étais toujours la première à me lever comme si j'avais un ressort dans ma chaise... »*

(Eléanore, ligne 7)

Ensuite, un haut niveau de loyauté et de droiture ainsi qu'un sens aigu de l'éthique professionnelle semblent caractériser la majorité des sujets interrogés. En effet, certains d'entre eux disent, avoir privilégié leur organisation au détriment de certaines de leurs valeurs, notamment par leur sens du devoir élevé et leur forte identification à leur travail.

*« Je suis une personne très loyale, je m'attache à mon environnement, à mes cheffes, à mon travail et je m'investis. »*

(Youna, ligne 11)

*« Oui dans mon cas, au début je n'ai pas reconnu que ça c'est du harcèlement, parce que j'ai pensé que c'est mon devoir de faire ce que mon patron m'a demandé de faire. »*

(Katia, ligne 1)

D'autres participants ont avoué avoir, « volontairement » ou « inconsciemment », augmenté leur charge de travail en laissant le travail prendre le dessus sur leur vie privée afin d'être atteignables en permanence, sans jamais revendiquer les heures supplémentaires et ce malgré la détérioration par la suite de leur état de santé. Nous voyons donc ici la grande abnégation des sujets et leur tendance à oublier leur bien-être au profit des objectifs professionnels.

*« [...] parce que je devais prendre des soins et j'ai déposé un certificat médical... mais je n'ai pas manqué une seule minute, j'ai fait le travail, mal de dos ou pas, j'ai travaillé ! »*

(Nohame, ligne 36)

*« Du coup bah j'ai dû faire un choix entre me décharger ou créer les postes nécessaires... donc j'ai fait le choix de privilégier la réorganisation et de laisser tomber ma charge en me disant que j'étais une grande fille et que je savais gérer donc je m'en sortirais... »*

(Anissa, ligne 6)

De plus, ces caractéristiques semblaient, dans la majorité des cas, être reconnues et confirmées par l'entourage professionnel. Plus encore, alors que les sujets semblent vivre leur droiture et leur professionnalisme comme une qualité, cela semble être perçu de manière plus mitigée de l'extérieur.

*« On m'a souvent reproché au travail de travailler plus, on m'a même dit textuellement [...] Et moi j'ai dit que je voulais juste faire mon travail, et que de me demander de baisser la qualité de mon travail, c'est contre ma nature. »*

(Juliette, ligne 89)

#### **4.2.1.1.2 Innovation et audace**

Enfin, les victimes se décrivait également comme faisant preuve d'esprit d'initiative et de bravoure lorsqu'il fallait entreprendre certaines tâches ou prendre des décisions sans lien direct avec leur fonction.

*« J'étais la personne la plus expérimentée et la plus respectée dans le groupe, j'ai dit si personne n'ose dire quelque chose maintenant, c'est mauvais... »*

(Hector, ligne 12)

*« J'avais mis en place une grosse opération caritative pour récolter des fonds pour des enfants trisomiques en Russie... j'avais monté tout un gros show de défilé avec des élèves, des professionnels etc. et je vendais ça dans les écoles... »*

(Barbara, ligne 18)

Cependant, ce caractère volontaire et les prises d'initiative pouvaient parfois être perçus par l'entourage professionnel, comme étant « inappropriés », « méprisants », voire même « menaçants ». Certaines propositions ou réclamations étaient alors systématiquement rejetées et leurs auteurs exposés à des tentatives de sabotage ou d'intimidation.

*« Et puis là, je suis quand même restée huit ans, jusqu'à ce que je dénonce un scandale [...] elle l'avait engagé comme collaborateur scientifique [...] qui n'étudiait pas le domaine et qui n'était strictement jamais là [...] et comme une andouille je suis allée demander des explications : « Mais c'est quoi ça ? ». Et là, j'ai signé mon arrêt de mort... »*

(Laetitia, ligne 8)

*« Dans mon parcours professionnel, j'ai surtout eu des fonctions qui sont souvent perçues comme la police, des fonctions de contrôle indépendant, où on est perçu comme "des empêcheurs de tourner en rond". »*

(Juliette, ligne 17)

#### 4.2.1.2. Auteur

Il est important de rappeler que la description de la personnalité des auteurs que nous reportons ici relève purement de la perception des victimes. Or, tout en mettant le lecteur en garde contre un possible biais de subjectivité, il nous semble néanmoins important de dépeindre l'image des auteurs de harcèlement tels que perçus par leurs victimes.

##### 4.2.1.2.1 Abus de pouvoir

Concernant les auteurs du harcèlement, les participants soulignent des abus de pouvoir caractérisés par une personnalité « narcissique » et « perverse » ainsi que par des tendances à la « manipulation ».

*« Mais ce qui était pervers, c'est qu'il ne donnait pas de plein temps, il était dans l'objectif d'avoir le troupeau le plus grand possible avec le plus grand nombre de victimes possible... et donc il engageait des gens avec moins d'heures et ce qui était aussi pour lui une façon d'exercer un chantage récurrent sur les heures à distribuer puisque c'était lui qui était le pourvoyeur des heures et par extension du salaire qu'on allait recevoir... [...] C'est très difficile de lutter contre des abus de pouvoir... alors moi il était dans un abus caractérisé par le pouvoir... »*

(Barbara, lignes 13-14)

##### 4.2.1.2.2 Compétences sociales lacunaires

Outre ces caractéristiques, les sujets ont également souligné une maîtrise lacunaire de compétences sociales, c'est-à-dire un manque d'empathie ainsi qu'une sensibilité émotionnelle émoussée.

*« Euh alors souvent je me mettais à pleurer, parce que c'est comme s'il me gardait prisonnière [...] et moi je n'arrivais pas, plus les minutes passaient et plus je restais collé à ma chaise, puis je n'arrivais pas à me lever pour dire « bon écoute là ça ne va pas », parce que je pleurais, « je vais aller me rafraichir et je reviens ». Et puis lui le faisait pas non plus, en fait il restait comme ça, il me regardait pleurer, mais vraiment [...] Dénué d'émotions, il ne me proposait pas un mouchoir, ni un verre d'eau, je me rappelle une fois je me suis mouché dans mon étole, parce je ne me voyais pas sortir dans les couloirs. »*

(Nicole, lignes 52-53)

#### **4.2.1.2.3 Compétences communicationnelles lacunaires**

Certains des participants mettent également en lumière des défauts de communication chez l'auteur. C'est intéressant de noter qu'il ne s'agit pas ici de la dimension affective et humaine impliquée dans la communication (par exemple empathie et sensibilité aux émotions des autres), mais bien de la dimension pragmatique de la communication. Les lacunes sont notamment illustrées par des discours ambigus et peu structurés, ou par des feedbacks peu constructifs.

*« Je le poussais à me donner les raisons et il n'y arrivait pas, c'était très drôle parce qu'il a dû peut-être me regarder deux fois, les trois-quarts du temps il n'arrivait pas à me regarder, et ça c'est juste de la lâcheté... et donc moi je demande les preuves... et il me dit que c'est juste un problème communicationnel, rien de personnel »*

(Anissa, ligne 12)

#### **4.2.1.2.4 Réseautage et stratégies politiques**

Enfin, selon les différents témoignages, les auteurs seraient recrutés grâce à leurs réseau social et leurs contacts personnels et non pas sur la base de leurs compétences techniques, communicationnelles ou sociales.

*« Les managers ne sont pas formés, dans les grandes sociétés, on est parachuté manager, parce qu'on est ami de l'un ou de l'autre [...] Tous les managers sont arrivés là par relationnel et des fois ils n'ont pas les bonnes compétences, mais bon ils peuvent avoir la puissance relationnelle, ça c'est une vraie compétence. »*

(Nicole, ligne 87)

### **4.2.2. Caractéristiques organisationnelles**

#### **4.2.2.1. Conditions psychosociales**

##### **4.2.2.1.1 Charge de travail élevée**

Les entretiens avec chacun des participants ont permis de souligner une charge importante de travail, qui se manifeste à travers des responsabilités diverses et la nécessité de mener plusieurs activités de front, des délais temporels restreints et une exigence d'hyper-disponibilité.



*« On avait un rôle multifonctionnel, c'est à dire à un moment j'étais en train de développer des directives pour le contrôle des aliments dans les industries, à un autre moment c'était l'éducation des consommateurs, l'éducation des enfants... »*

(Youna, ligne 11)

*« J'ai beaucoup travaillé pour l'entreprise et surtout il y a une team de vente aux USA, et à cause des horaires décalés, j'ai travaillé le soir pour soutenir la team des USA, et ça c'est tout dans mon temps personnel... »*

(Katia, ligne 15)

Certains des sujets voyant leur charge de travail augmenter progressivement, ajoutent également avoir tenté de recourir à la direction afin de demander de l'aide, mais qu'aucune intervention n'avait été faite par cette dernière afin d'y remédier.

*« J'avais un poste qui avait une charge de travail immense [...] et pour une seule personne, sans avoir d'adjointe... et j'avais demandé de l'aide parce que j'étais débordée... et je voyais bien que ça ne pouvait pas jouer... »*

(Anissa, ligne 6)

Il semble également que le sur-engagement des participants et leur capacité à faire face à l'adversité et à fournir d'importants efforts ont contribué à ce qu'il leur soit demandé toujours plus sans aide ou ressources extérieures.

*« [...] et puisque je faisais bien mon travail et que j'étais investie dans mon travail, ils ont estimé qu'il n'y avait pas besoin d'intervenir... »*

(Sophia, ligne 13)

#### **4.2.2.1.2 Ambiguïté des rôles et responsabilités**

Un point important soulevé par la majorité des participants concerne le manque de clarté dans la définition du cahier des charges. De ce fait, les participants ont été parfois confrontés à des charges définies de manière vague, voire une absence totale de cahier des charges, donnant lieu à une ambiguïté relative aux rôles et aux responsabilités, conduisant à une situation de surcharge ou entravant l'autonomie de ces derniers et favorisant l'émergence de conflits.

*« Et, on ne m'a pas donné de cahier de charges – et par cahier de charge, je ne dis pas qu'on me dise ce que je dois faire – mais, au moins quelles sont mes responsabilités [...] Quels sont mes domaines de responsabilités ? »*

(Youna, ligne 14)

*« [...] donc le descriptif du poste de départ, c'était une feuille très floue, très généraliste, et on n'est jamais allé dans les détails, on n'a jamais voulu prendre le temps pour aller dans les détails, ça ne les arrangeait pas... »*

(Mélanie, ligne 21)

Certains des participants stipulent même avoir dû établir eux-mêmes leur cahier des charges, assumant ainsi la responsabilité qui revient clairement à l'employeur.

*« Sur le moment, je n'ai pas trouvé ça bizarre parce que comme je le disais, la sécurité alimentaire c'était un nouveau domaine, du coup j'ai dit bon... il n'y a pas un poste avant moi donc j'étais la première et c'était à moi de construire, de faire une proposition. »*

(Youna, ligne 15)

*« Quand je suis arrivée, le service venait d'ouvrir, donc il fallait tout construire »*

(Sophia, ligne 15)

Ce manque de précision a notamment mené les victimes à effectuer des tâches qui ne faisaient pas partie de leurs compétences, à effectuer des heures supplémentaires, à faire du travail de nuit ou durant les week-ends, et à prendre en charge des domaines de responsabilité qui n'étaient pas les leurs.

*« Oui, mais ça ce n'est pas dans mes compétences [...] car il est écrit que mes tâches principales sont "ça et ça et ça", mais ce n'est pas que les tâches suivantes. Donc il a abusé de ce terme pour me demander de faire la plupart du temps d'autres choses qui n'étaient pas dans mon contrat. Et il fallait aller monter les stands les weekends, le dimanche... c'est des travaux pas urgents, mais il demandait de le faire en avance... »*

(Katia, ligne 28)

*« On m'a confié des projets d'assistance technique, mais toujours par oral hein, jamais rien d'écrit... « ...y a un problème avec..., est-ce que tu peux t'en occuper », je dis oui bien sûr... ça a commencé comme ça... ce n'était pas à nous de faire ça... »*

(Nohame, ligne 15)

#### **4.2.2.1.3 Manque de reconnaissance**

Les participants ont reporté un sentiment de manque flagrant de reconnaissance et de gratification (qu'elle fût matérielle et tangible ou symbolique) de la part de la hiérarchie. Ce manque de feedback quant au travail effectué provoque

chez eux des doutes quant à leurs compétences et un sentiment de déséquilibre entre les efforts consentis et la récompense obtenue.

*« [...] même si on fournissait de l'excellent travail basé sur des objectifs chiffrés et informatisés, on n'était jamais reconnu et récompensé de manière financière, donc tout était gelé... alors c'est vraiment qu'on faisait ça un peu parce qu'on tenait à notre... oui et puis on appelle ça un peu faire ça pour la gloire, si je prends du recul là-dessus »*

(Nicole, ligne 19)

*« [...] moi j'étais employé supérieur, pendant 20 ans sans aucun avancement malgré le travail et le résultat [...] pas la moindre promotion... j'ai eu des augmentations de salaire mais quand je comparais mon salaire... bah je gagnais 50% de moins... [...] et moi jamais promu... mais moi je n'aspirais pas à ça, j'aspirais à avoir un travail qui me donne satisfaction et qui me plaît »*

(Nohame, lignes 9-10)

Quelques participants ont notamment soulevé qu'ils étaient prêts à accepter l'insuffisance des ressources matérielles à disposition, pour autant que leur travail fût reconnu et valorisé.

*« Et moi je n'avais pas de bureau attitré, je prenais chaque bureau de chaque collègue qui n'était pas là... donc là aussi y a une déstabilisation, il n'y a pas une place de travail pour moi... alors quand tout va bien, moi ça ne m'a pas dérangé, ce n'est pas sur ça que j'ai basé le harcèlement, du moment que l'ambiance était bonne »*

(Eléanore, ligne 23)

Le manque de reconnaissance a été également perçu lors des évaluations de performances, notamment par l'attribution des erreurs, des discours ambigus, des évaluations injustes ainsi que des feedbacks négatifs et peu constructifs.

*« [...] je devais tout le temps me justifier, et même quand j'avais fait un travail juste, eh bien en fait il arrivait à me faire croire que je n'aurais pas dû le faire juste comme ça, mais juste autrement, donc ce n'était pas bon, euh... quand il me disait de faire quelque chose, 2-3 jours après il me disait qu'il ne me l'avait jamais dit et quand il ne me disait pas de faire quelque chose, il me dit que j'aurai dû le faire »*

(Nicole, ligne 45)

*« Et quand il me fait une évaluation écrite très injuste, dans le sens où il me dégrade – alors que jusque-là mes évaluations répondaient aux attentes ou allaient au-delà des*

*attentes – mais il ne m'a pas seulement dégradée, mais il a fait des choses très injustes... »*

(Youna, ligne 41)

#### **4.2.2.2. Culture organisationnelle**

##### **4.2.2.2.1 Performance individuelle**

Concernant la culture et les valeurs organisationnelles, les participants ont souligné des valeurs individualistes au sein du cadre professionnel, avec une culture essentiellement basée sur la performance.

*« On a quelques concurrents... et dans les objectifs premiers de la direction, c'était d'arriver en tête de liste des fournisseurs mondiaux »*

(Nicole, ligne 21)

*« C'est que les personnes veulent toucher leur bonus, leur promotion... c'est plus égoïste que ça [...] il y avait cet élément que les gens pensent à leur bonus, leur poste et à leur promotion. [...] une personne qui n'accepterait pas et qui pense au consommateur avant son bonus... une telle personne est mal vue dans l'entreprise... »*

(Youna, ligne 24)

En effet, la majorité des sujets semblaient percevoir un climat organisationnel empreint de compétitivité – et plus particulièrement lorsque l'organisation était axée sur des objectifs de productivité, qui généraient alors une pression conséquente.

*« Alors, c'est clair que quand vous avez une organisation, il y a une surcharge de travail, tout le monde veut avoir une bonne performance et la surcharge de travail affecte tout le monde... Et là, tout de suite les gens commencent à se tirer dessus. »*

(Juliette, ligne 90)

*« Il y a eu l'évaluation des performances et ils avaient décidé que je devais participer... c'est-à-dire, que je devrais être suivi de très près pour améliorer mes performances, sinon je risque le licenciement... »*

(Hector, ligne 14)

##### **4.2.2.2.2 Déni et apparence**

Plusieurs participants ont mis en avant une culture basée sur le déni. Il s'agissait de dissimuler les erreurs professionnelles ou les problèmes pouvant porter atteinte à la réputation de l'entreprise ou de personnes.

*« C'était une culture de déni... il font des erreurs, c'est humain mais ils ne peuvent pas dire qu'ils ont fait des erreurs... c'est très dangereux parce que y a pas de tolérance pour un mot contre la hiérarchie [...] on trouve le document online mais il a été réédité et supprimé car c'était un danger pour l'organisation... »*

(Cécile, ligne 7)

*« ...mais c'est leur manière de fonctionner, quand ils sont face un problème, c'est le déni... on laisse passer les choses et on verra [...] et il s'agissait vraiment de « tu acceptes, et tu caches le fait que c'est ma famille, tu valides », donc y avait deux aspects, tu te plie et tu nous sauve la face parce que tout le monde savait... »*

(Anissa, ligne 12)

De plus, d'autres sujets ont mis en avant la priorité accordée aux apparences et à l'image aux dépens des valeurs éthiques ou des compétences réelles.

*« ...cette peur des autres chefs, quand il y a une visite d'une personne, il fallait préparer les questions et poser des questions qui était préparées... donc ce n'est pas pour moi (rire), et aussi ils jouent avec les discours, aussi le cours où je suis une fois parti, j'ai dit non, j'ai des choses plus intéressantes à faire. »*

(Hector, ligne 10)

*« ...mais lui il m'a expliqué que le marketing, c'est qu'il faut présenter que des choses positives, il faut supprimer toutes les choses négatives et pour moi en tant que scientifique, je ne veux jamais faire ça, pour moi pour décrire un document, il faut être objectif. Il faut montrer tous les aspects positifs et négatifs... »*

(Katia, ligne 11)

#### **4.2.2.2.3 Patriarcat**

Des cultures machistes et conservatrices ont également été relevés par les participants de sexe féminin (qui représentaient la majorité de répondants dans notre échantillon). En effet, elles auraient reçu des commentaires désobligeants relatifs à leur genre, ou encore avoir ressenti un déséquilibre dans leur traitement ou la reconnaissance de leurs compétences dû au fait d'être « simplement une femme ». De plus, cette méthode de fonctionnement a été comparée à « une éducation personnelle » qui serait ancrée dans une « société patriarcale » et dont il serait, dans l'immédiat, difficilement envisageable de l'abolir.

*« ... et donc je me suis retrouvée assistante marketing, alors que n'importe quelle autre personne avec les mêmes diplômes que moi se serait retrouvée manager*

*instantanément, si ça avait été un homme évidemment. »*

(Laetitia, ligne 4)

*« Une fois, j'avais eu une discussion au sujet d'une augmentation de salaire avec quelqu'un d'assez haut placé qui m'a dit : "Mais pourquoi est-ce que tu as besoin d'argent, ton père ne te paie pas ?". »*

(Juliette, ligne 56)

#### **4.2.2.2.4 Rationalisation**

Les participants ont relevé globalement un climat d'insécurité et de pression résultant de changements fréquents et de restructuration incessantes en vue de réduire les coûts et de rationaliser les procédures. Les expériences recensées par chacun relataient des changements continus (fusions de service et création de nouveaux départements, réaménagements financiers), une obligation à s'adapter aux nouveautés (émergence de nouvelles technologies) et l'inquiétude et l'incertitude quant à l'avenir (délocalisations et spectre de licenciements).

*« [...] enfin ils avaient diminué de moitié l'effectif, et même dans l'usine, une fois qu'elle a démarré, les effectifs ils étaient tombés de moitié, donc il n'y avait pas un trimestre sans qu'il y ait voilà de grosses équipes délocalisées, ou licenciées... »*

(Nicole, ligne 32)

*« Jusqu'au jour où le recteur... a décidé que marketing et la communication n'allaient pas ensemble. Donc, il a décidé de séparer mon service, avec moi d'un côté et mes collaborateurs de l'autre. Donc là j'ai pris un premier coup monstrueux parce qu'il n'y avait aucune raison. »*

(Laetitia, ligne 5)

De plus, quelques sujets ont soulevé que les changements organisationnels relevaient de stratégies implicites permettant de procéder à des licenciements ou de réductions budgétaires de manière camouflée et en marge du droit du travail.

*« [...] Il paraît qu'après quelqu'un du service auraient vu qu'elle avait une fourre pour chacun de nous, donc c'était simplement pour accumuler certaines choses dans le but de nous liquider... elle est arrivée là avec un engagement bien précis mais ça nous on ne le savait pas... donc il lui donnait carte blanche pour nous liquider, donc elle avait le droit de nous convoquer [...] C'est une stratégie vieille comme le monde, comme on ne licencie pas à l'État, on met une personne au-dessus pour une raison de*

*réorganisation, et on éclate ce qui a en dessous et on garde que ceux qui sont réussi à tenir en mode survie... »*  
(Eléanore, lignes 18-21)

#### **4.2.2.3. Pratiques managériales**

En préambule, nous pouvons constater que la totalité des victimes ont déclaré avoir ressenti du harcèlement de la part d'un ou de plusieurs auteurs, sur un plan hiérarchique vertical (supérieur[s] vs subordonné[s]). En effet, la majorité des répondants ont ressenti le harcèlement venant du haut de la hiérarchie (vertical descendant), et certaines victimes se sont senti harcelées par des sujets issus du bas de la hiérarchie (vertical ascendant).

##### **4.2.2.3.1 Leadership autocratique**

Les participants ont décrit des pratiques managériales poussant à la compétitivité, visant à « diviser pour mieux régner » et encourageant un leadership autoritaire, voire autocratique.

*« “Si vous avez une opinion différente dites-le nous, et nous nous allons examiner votre opinion, et nous respectons les diversités d’opinion“. Ils disent des paroles comme ça et c’est même écrit dans leur politique. Mais ils appliquent tout à fait une autre culture, une autre chose... et la preuve et tout ça je pourrais vous la fournir, c’est qu’on m’a licencié pour une différence d’opinion. “Vous êtes licenciée pour une différence d’opinion avec votre chef“. »*

(Youna, ligne 21)

Par ailleurs, les participants ont signalé une structure fortement hiérarchique avec une grande concentration du pouvoir dans les strates supérieures.

*« Les grands chefs, qui fument des cigares alors qu’il y a interdiction de fumer, ce sont des demis dieux... [...] oui c’est une organisation dominée par la hiérarchie, par la peur des chefs, ouai... »*

(Hector, lignes 10-11)

Des compétences managériales lacunaires liées notamment à la gestion du personnel ont été également relevées de la part de certains des participants, expliquant que les managers auraient la « technicité » mais manqueraient de « savoir-être » et ne seraient donc pas formés dans ce sens afin d’améliorer leurs compétences sociales et relationnelles.

*« Et ça c'est un autre problème spécifique à cette boîte, d'engager des gens et de les mettre directement comme responsable du personnel... sans vérifier qu'ils ont la capacité de diriger du personnel, on l'a engagé sur la base du papier... »*

(Nohame, ligne 21)

*« ...mais malheureusement, ces gens n'ont aucune compétence managériale, donc du jour au lendemain, il passe de sa chaise de chercheur et de sa classe à gérer une organisation avec 3000 personnes... et ça créé des catastrophes pas possible... »*

(Anissa, ligne 6)

Une autre caractéristique ayant été relevée concerne les promesses faites mais non tenues par les managers. En effet, certains des participants ont stipulé que le style de management dans lequel ils se trouvaient, encourageait cette pratique de « double standard » et de « double langage », disant ou faisant ainsi une chose et son contraire.

*« C'est la mauvaise foi de l'employeur, il m'a engagé comme une "application scientist" mais il savait déjà qu'il m'engagerait comme technicienne et pour le marketing, ça c'est de la mauvaise foi... »*

(Katia, ligne 64)

*« Donc moi il m'a dit de démissionner de l'autre école et qu'il me donnerait tant d'heures... je l'ai cru et ensuite quand j'ai démissionné, il m'a dit "non je ne te donne pas tant d'heures" »*

(Barbara, ligne 16)

#### **4.2.2.3.2 Gouvernance par la peur**

Aucun des répondant n'a reporté de harcèlement provenant de la part de ses collègues, bien qu'un manque de solidarité ait été souligné de la part de ces derniers, dû notamment à un climat de peur et la pratique de « l'omerta ». En effet, dans l'ensemble des discours, un manque de soutien de la part des collègues a pu être relevé.

*« Bah, en fait une partie des collègues se taisaient complètement, par exemple j'avais cet (collègue 1) puis une autre fille (collègue 2), quand lui il rentrait, ils baissaient la tête et puis ils continuaient à taper leurs trucs...[...] Et cette (collègue 2), elle savait ce qu'il se passait, mais elle était terrorisée, c'était quelqu'un qui s'était transformé, plus personne ne la reconnaissait dans les collègues proches... »*

(Nicole, lignes 47-55)



De plus, certaines victimes ont rapporté avoir eu une bonne entente avec leurs collègues mais ont toutefois soulevé une certaine réticence de leur part à intervenir, préférant ainsi garder le « silence ».

*« Non, j'étais une ancienne élève et j'étais bien reçue dans ce collège et je pense que j'étais quelqu'un d'assez sympa... j'étais assez vite entourée... ce qui n'empêche pas le silence... ce n'est pas parce que vous avez une bonne ambiance que vous allez forcément parler de ce qui se passe... »*

(Barbara, ligne 17)

Quelques sujets expliquent avoir reçu du soutien de la part d'un supérieur ou d'un collègue qui n'était pas directement en lien avec le harcèlement, tel qu'un soutien moral ou une aide administrative. Or, cet appui avait pour conséquence la perte de l'emploi de ces derniers, par une démission ou par un licenciement.

*« [...] sauf le collègue aux USA qui était vraiment aussi vocal. Lui il a démissionné 4 mois après que j'ai démissionné... il n'a pas toléré non plus ce qui s'est passé dans l'entreprise. »*

(Katia, ligne 54)

*« Et le 2<sup>ème</sup> chef qui m'a sauvée, ils ont coupé le contrat après, il était respecté dans l'organisation... et la personne qui m'a harcelé l'a attaqué... c'était incroyable... il était là depuis 30 ans, ils ont fait des choses contre lui, ils lui ont coupé tout son département parce qu'il m'a aidé... c'était terrible... »*

(Cécile, ligne 15)

Certaines des victimes se sont même senties isolées et devenir petit à petit la cible d'un groupe d'agresseurs ayant formé une coalition afin de déstabiliser la victime ou pour ne pas devenir soi-même une cible. En effet, des termes comme « copinage, népotisme, collégialité, alliance » ou encore « complot, conspiration, complicité » ont été souvent employés pour décrire ce phénomène. Une participante a également évoqué ce phénomène en termes de recherche « d'un bouc-émissaire » à qui attribuer une faute.

*« C'est que dans un groupe, y a la dynamique de groupe qui joue un rôle, et les gens ont eux-mêmes peur de devenir une cible, donc ils préfèrent s'amalgamer, même s'ils n'ont pas tout à fait les mêmes valeurs mais ils préfèrent par lâcheté... et on devient complice... j'ai vu des gens pourtant qui étaient très agréables avec moi, soudain se faire les complices de ces agresseurs... »*

(Sophia, ligne 25)

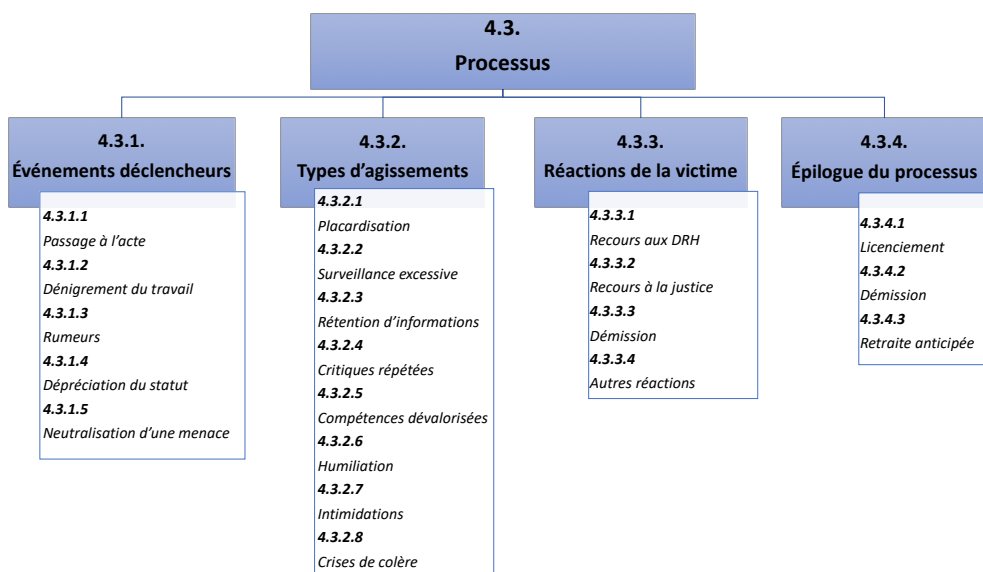
« [...] et surtout y avait la prépondérance de la collégialité, c'est à dire qu'ils se sont mis comme un groupe ensemble contre les autres et je pense que tout est parti de là  
[...] je ne pensais pas qu'en suisse, on puisse être dans une situation où on peut privilégier comme ça... les pistons dans mon pays c'est logique et banal (rire), justement je n'ai pas décidé de rester dans mon pays parce que je ne supporte pas ça... »

(Anissa, ligne 6)

### 4.3. Processus du harcèlement psychologique

Cette partie sera consacrée à l’investigation du processus de harcèlement psychologique dépeint au travers des témoignages des victimes. Le processus renvoie ici au déroulement des séquences dans le temps – partant d’un événement considéré comme déclencheur par les sujets, suivant une évolution particulière via l’intensification et la récurrence des actes hostiles, et atteignant un point de non-retour consacré par la mise en échec des relations professionnelles.

**Organigramme 3 : Processus du harcèlement psychologique**



L’événement déclencheur se rapporte à un événement clé rapporté comme ayant donné lieu à une prise de conscience chez ces dernières qu’elles faisaient l’objet de harcèlement psychologique. Les types d’agissements classés par récurrence se rapportent aux comportements les plus fréquemment subis par l’ensemble des victimes (notamment suite à l’événement déclencheur). La réaction de la victime équivaut ici aux actions que cette dernière a entrepris pour lutter contre les agissements endurés. Finalement, l’achèvement du processus tend à mettre en lumière la fin du développement du harcèlement psychologique, marqué par l’extinction des relations professionnelles entre la victime et l(es) auteur(s).

### 4.3.1. Événements déclencheurs

Concernant les événements déclencheurs soulevés au travers des témoignages, il a été possible de relever divers scénarios rendant compte de la manière dont les sujets ont pris conscience de ce qu'ils vivaient. Il a été possible de recenser six catégories d'événement déclencheur se rapportant à : un comportement agressif à l'égard de la victime, une attaque franche et explicite du travail de la victime, la propagation de rumeurs la concernant, la dépréciation de son statut professionnel, un sentiment de menace vis-à-vis de la victime et/ou de son travail, et des contradictions de la part de l'auteur mettant à mal le travail de cette dernière.

#### 4.3.1.1 Passage à l'acte

Dans ce cas de figure, les sujets ont mis en exergue une situation dans laquelle ils ont fait l'objet d'un comportement particulièrement agressif de la part de l'auteur. Ces événements ont été désignés ou perçus au travers des analyses comme constituant le moment clé où la victime a compris l'aberrance de la situation dans laquelle elle se trouve. Deux participants ont alors expliqué avoir subi des comportements d'ordre agressif suscitant un état d'anxiété, d'ébranlement et de bouleversement, voire de paralysie.

*« Voilà, une fois il m'a convoqué, et puis il m'a hurlé dessus en fait, y a des gens qui ont entendu, et quand il est parti, en fait j'arrivais plus à sortir du bureau, donc j'ai pris mon natel et puis j'ai envoyé un texte à une collègue, en lui demandant de venir pour qu'elle m'amène des mouchoirs, pour m'aider à me retaper avant de sortir en fait. »*

(Nicole, ligne 54)

*« Et puis, il arrive vers 16 heures comme un malade en me hurlant dessus dans mon bureau, parce que l'architecte était arrivé en retard, et que lui il ne connaissait pas le site, et il ne savait pas où étaient les choses... [...] Mais complètement à me gueuler dessus... Et, là aussi, on ne m'avait jamais gueulé dessus. »*

(Lactitia, ligne 13)

Les victimes ont tout de même pu déceler les comportements de l'auteur survenus avant l'événement désigné comme déclencheur. En effet, elles ont souligné le caractère anormal, agressif et dénigrant des comportements subis.

Ceux-ci s'imposent alors comme des indices du début du harcèlement qu'il est possible de mettre en mots après une reconstruction de l'expérience vécue.

*« Bah ça me pèse là ça, oui je commence à trouver ça dérangeant en fait et puis pesant parce que du coup bah on se sent un peu surveillé et on ne comprend pas pourquoi, moi je ne comprenais pas pourquoi et euh je n'étais pas encore au stade de me remettre en question, je trouvais ça très chiant en fait. »*

(Nicole, ligne 40)

*« Et le premier jour, donc – c'était quand-même un projet extrêmement compliqué, politique et tout ce qu'on veut – il est arrivé, il s'est assis... Voilà, j'avais une table ronde dans mon bureau... Il s'est assis en face, il a mis les pieds sur le bureau et il a commencé à critiquer tout et tout le monde. »*

(Laetitia, ligne 9)

#### **4.3.1.2 Dénigrement du travail**

Dans ce cas de figure, l'événement déclencheur rapporté par les victimes reposait sur une attaque de ces dernières et de leur travail. En effet, une participante a vu son travail dévalorisé et dénigré au travers d'une attaque franche et explicite de la part de son supérieur hiérarchique, ce qui a constitué une prise de conscience de l'injustice de la situation vécue. Cette prise de conscience s'est imposée après avoir fourni un travail conséquent (charge de travail déraisonnable) dans des délais très courts, et ne correspondant pas à ses compétences professionnelles. De ce fait, cette attaque lui a permis de réaliser qu'elle subissait des comportements abusifs.

*« Et lui, à ce moment-là, il m'a attaqué en disant que mon travail pour soutenir mon collègue coûte de l'argent à l'entreprise. Ça c'est vraiment une insulte... j'ai travaillé comme une folle, je ne sais pas combien d'heures supplémentaires... pour l'entreprise, et quand il m'a dit que ça coûtait de l'argent malgré mon travail supplémentaire... alors là j'ai dit non ça c'est trop... »*

(Katia, ligne 30)

#### **4.3.1.3 Rumeurs**

Certains sujets ont identifié la propagation de rumeurs allant à leur rencontre comme l'événement déclencheur du harcèlement psychologique. En effet, deux sujets ont expliqué avoir fait l'objet d'une diffamation. Le premier sujet

explique avoir été dénigré dans les efforts professionnels fournis, et le deuxième sujet avoir subi des accusations mensongères émises à son insu.

*« Moi je peux demander que tu fasses la formation à Lausanne parce qu'il n'y avait pas à Fribourg, inscris-toi et je te soutiens à 100%, tu écris une lettre au personnel et je vais t'appuyer. Dès le lendemain le mobbing a commencé, elle a répandu la rumeur que je lui refusais toute formation. »*

(Sophia, ligne 15)

*« Pendant ce temps l'autre profitait de faire de la diffamation, il a mis en circulation que « Nicola ne fait rien, il s'est mis dans un coin, en attendant la retraite », il a dit à 3 autres personnes, le lendemain la première chose que j'apprends, c'est qu'il a dit ça. »*

(Nohame, ligne 26)

#### **4.3.1.4 Dépréciation du statut**

L'événement déclencheur prend ici la forme d'une prise de conscience de la dévalorisation du statut professionnel. Plus précisément, les victimes ont rapporté avoir été confrontées à l'exécution de tâches ou de fonctions contribuant à rabaisser leur statut professionnel. Par ailleurs, et de la même manière que dans l'événement déclencheur relatif à l'exposition à un comportement agressif, les sujets avaient auparavant pu déceler des comportements flottants indicatifs du harcèlement. Mais c'est l'accumulation de ces agissements, exprimés de manière plus explicite, qui a permis une prise de conscience.

*« Et parfois il se retrouvait un peu piégé parce qu'il voyait que ce que je disais était cohérent et puis parfois il me disait oui, puis après c'était non, et puis après c'était mais toute façon t'es juste ma secrétaire, donc tu fais ce que je te demande, point [...] je devais juste être sa secrétaire. »*

(Mélanie, ligne 9)

#### **4.3.1.5 Neutralisation d'une menace**

Plusieurs victimes ont exprimé avoir été perçues comme menaçantes par leur entourage professionnel ou/et leur supérieur. En effet, leur éthique professionnelle pouvait les caractériser comme étant incorruptibles, incontrôlables et donc potentiellement une menace pour les ambitions, la réputation ou les intérêts de leurs collègues ou supérieurs. De cette manière,

trois victimes ont identifié l'événement déclencheur du harcèlement comme l'initiation d'une tentative de neutraliser une menace ou de les écarter.

*« Et ça, ça nous amène à mon harcèlement... vous comprenez que si vous avez un employé qui auparavant déjà dénonçait des mauvaises gestions de la sécurité des aliments [...] une personne qui n'accepterait pas et qui pense au consommateur avant son bonus... une telle personne est mal vue dans l'entreprise. [...] Le premier élément qui vient, c'est que dès le début, ils ont commencé à me dire « je n'aime pas ton couac couac de l'OMS ». »*

(Youna, ligne 23-26)

*« Bah la 1<sup>ère</sup> avait un intérêt personnel parce qu'elle agissait de manière illégale, elle piquait dans la caisse [...] et le moment déclencheur a été le moment où j'ai découvert et dit ça ouvertement [...] donc la cheffe a senti qu'il y avait un danger, et quand y a un danger pour cette qui était dans la malhonnêteté, qu'elle sent qu'il y a une résistance de votre part, que vous ne rentrez pas dans son moule, donc il faut vous éliminer ! »*

(Eléanore, ligne 23)

#### 4.3.2. Types d'agissements classés par fréquence

Cette section permettra d'exposer les agissements les plus fréquemment relevés par les victimes. Ces derniers ont notamment pu être mis en lumière au travers de la grille des 22 actes recensés par Einarsen qui ont été désignés par l'ensemble des sujets – chacun des actes a été relevé par ceux-ci, et un sujet avance avoir fait l'objet de l'ensemble de comportements listés. L'analyse des témoignages a permis de mettre en lumière les agissements les plus fréquemment relevés et désignés comme portant particulièrement atteinte à la personnalité des sujets. Plus précisément, il était question de souligner les agissements les plus prégnants dans les discours, et ceux qui ont semblé revêtir la plus grande importance pour les sujets. De plus, ces comportements ont parfois été retrouvés dans les témoignages en amont de l'événement déclencheur, mais sous une forme encore tempérée. Il a été possible de relever que ces comportements augmentaient en puissance et en violence après mention de l'épisode de déclenchement – survenant généralement quotidiennement et hebdomadairement. Dans le cas d'un participant, les agissements survenaient de manière plus épisodique car il n'était pas régulièrement en contact avec son

entourage professionnel. Finalement, la durée du harcèlement (et donc des actions propres à celui-ci) variait de quelques mois à plusieurs années – avec un minimum de 5 mois, et une durée maximale de 15 années.

#### **4.3.2.1 Placardisation**

Premièrement, il a été possible de constater que le fait d’ignorer les opinions de la victime ou de l’exclure des projets importants était retrouvé chez l’ensemble des participants et désigné comme un élément important du harcèlement. Il s’agit de l’élément le plus fréquemment exposé par les participants et indiqué comme destructeur.

*« Alors, petit à petit, il se moque de mon opinion. Des fois en ma présence – comme quand je demandais à ce qu’on envoie une équipe dans l’usine où il y avait un rapport insatisfaisant. »*

(Youna, ligne 34)

*« Moi en tout cas j’ai ressenti la chose... C’est qu’il cherchait par tous les moyens à m’exclure du département, de l’équipe... »*

(Juliette, ligne 35)

#### **4.3.2.2 Surveillance excessive**

Dans un deuxième temps, la surveillance excessive du travail a été mise en lumière comme un agissement particulièrement caractéristique du harcèlement psychologique et qui a été relevé par la majorité des victimes comme étant extrêmement destructeur – touchant négativement l’estime de soi. La surveillance pouvait être franche – caractérisée par une surveillance physique du travail des sujets – mais elle pouvait également être plus sournoise lorsque l’auteur contrôlait le travail de ceux-ci sans qu’ils ne puissent le voir. Par ailleurs, plusieurs victimes ont expliqué avoir fait l’objet d’une surveillance directe et physique, mais également sournoise.

*« En fait il surveillait ce que je faisais dans le système, il reprenait mes transactions SAP et il surveillait ce que je faisais, pleins de petites choses, des actions complètement banales, que je faisais les yeux fermés et qui étaient justes, qui me demandaient aucun effort de réflexion, mais lui il prenait le temps de checker tout ça et d’ensuite m’appeler pour me demander d’argumenter pourquoi j’ai fait ça. »*

(Nicole, ligne 39)



*« Donc des regards d'intimidation, à la fin il me suivait dans les couloirs, et j'ai dit à ma collègue qui m'a un peu soutenu, « tu ne vas pas le croire mais il me suit », et j'étais mais complètement, mais pourquoi il me suit ?? Je deviens folle... et elle me dit « bah ouais t'a raison je vois bien » parce 2-3 fois on se trouvait en salle de réunion et il passait à côté... »*

(Mélanie, ligne 14)

#### **4.3.2.3 Rétention d'informations**

Le fait de retenir des informations affectant les performances des victimes a été désigné comme un élément prégnant du harcèlement psychologique par les sujets. En effet, la majorité des victimes ont souligné ce comportement comme constitutif du harcèlement et revêtant une importance considérable – affectant à la fois leur travail, puisqu'il était mis à mal par la rétention d'informations, mais également leur personne en instaurant un climat de méfiance et d'isolement.

*« L'équipe très éclatée, très divisée, tout le monde faisait de la rétention d'infos, on ne se transmettait pas les infos, puis quand on avait des infos intéressantes qui pouvaient faire avancer le travail, faciliter les choses pour certains, on ne les transmettait pas, on ne disait pas, certains membres de l'équipe, dont cette personne donnait même des informations fausses [...] ça retombait sur moi. »*

(Nicole, ligne 44)

#### **4.3.2.4 Critiques répétées**

Les victimes ont été confrontées de manière récurrente et répétée à un pointage de leurs erreurs, voire à une énumération de celles-ci, ce qui a donné lieu à un sentiment d'incompétence et à une baisse du sentiment d'efficacité personnelle.

*« Le manager me demandait de faire quelque chose, j'étais en plein milieu de terminer mon travail, ils viennent regarder ce que je fais et ils me disent : "Mais non! Je ne t'ai pas demandé de faire ça! C'est mort, t'as perdu tout ton temps!" »*

(Juliette, ligne 64)

#### **4.3.2.5 Compétences dévalorisées**

Le fait d'ordonner un travail dont le niveau était inférieur aux compétences des victimes est ressorti à plusieurs reprises. Dans ce sens, la majorité des victimes se sont vues attribuer des tâches ou une fonction étant inférieure et très éloignée

de leur domaine de compétences. De manière générale, le fait d'être régulièrement assigné à un travail allant en dessous du niveau de compétences donnait lieu à une insatisfaction grandissante chez les sujets. Ils ont également exprimé avoir ressenti une dénégation de leur identité professionnelle. Dans la plupart des cas, les victimes ont accepté d'effectuer les tâches demandées, mais certains d'entre eux s'y sont très rapidement opposés.

*« Non, non, mais ça c'était des choses, je veux dire... Il me demandait de lui faire le café, et en plus à l'époque je boitais comme un malade. Enfin, moi je n'ai jamais fait le café à personne, en aucun cas... »*

(Laetitia, ligne 13)

*« Et au début j'étais vraiment enthousiaste, parce que j'ai dit, ah je pouvais utiliser mes connaissances, mes compétences pour faire pleins de belles choses pour les robots, mais au début en réalité il m'a utilisé comme une technicienne pour les tests pour des robots [...] il a commencé de me demander de faire le marketing, ce n'était pas mes compétences, et moi je déteste marketing, parce que marketing pour moi c'est mentir, juste mentir... »*

(Katia, lignes 6-10)

#### **4.3.2.6 Humiliation**

Aussi, le fait d'être humilié ou ridiculisé dans le cadre professionnel a pu être recensé comme étant un agissement marquant du harcèlement psychologique. Les aspects d'humiliation ou de ridiculisation se rapportent ici à des agissements visant à dévaloriser, notamment au travers de remarques et de réprimandes formulées publiquement et de manière répétée à l'égard du sujet – suscitant des sentiments de dégradation et d'humiliation intenses chez ce dernier.

*« Et donc, il me laisse toute seule chez le client pendant deux heures pendant qu'il va manger, etc. Et il revient et il me dit : « Tu pues comme un mendiant sur la Hallenstrasse, je suis sûr que tu étais en train de faire la fête jusqu'à ce que tu arrives ce matin... »*

(Juliette, ligne 30)

*« Et puis vous avez quelqu'un qui vous dit devant les élèves « mais tu te crois au carnaval, tu ne peux pas t'habiller mieux ?? Tu ne pourrais pas te coiffer ?? », et vous commencez à avoir des retours négatifs sur votre physique, et tout ça augmente en puissance et en violence... »*

(Barbara, ligne 23)

#### **4.3.2.7 Intimidations**

Par ailleurs, plusieurs participants ont relevé un comportement qu'ils ont pu identifier comme particulièrement menaçant dans le processus de harcèlement psychologique. Ce dernier se rapporte au fait d'être confronté à des comportements intimidants comme être pointé du doigt, être envahi dans son espace personnel, ou encore être bousculé. En effet, certaines victimes ont pu mettre en lumière l'aspect destructeur découlant du fait d'être envahi dans leur espace personnel – allant jusqu'à toucher à leur vie privée – niant alors leur identité personnelle au travers d'une violation de leur espace privé. De plus, certains sujets ont expliqué voir fait l'objet d'insultes, de menaces et de provocations.

*« J'avais des preuves, mais ils m'ont torturé, ils ont payé des investigateurs pour trouver des choses sur quand j'étais jeune fille, ils ont parlé avec mon petit ami d'il y a 30 ans, c'était vraiment incroyable, c'était une torture par l'intrusion à la vie privée... »*

(Cécile, ligne 6)

*« Et bein tout simplement quand j'ai présenté ce papier, d'abord il a voulu me l'arracher, moi j'ai retiré, et puis TAC... il m'a poussé... et il me l'a fait 2x... »*

(Nohame, ligne 45)

#### **4.3.2.8 Crises de colère**

Finalement, le fait d'être grondé ou d'être la cible d'une colère spontanée semble avoir été retrouvé dans la majorité des témoignages. Dans ce contexte, les victimes rapportent avoir fait les frais de l'agressivité de l'auteur, souvent lors de convocation où elles se retrouvaient seule avec ce dernier. Elles rapportent avoir ressenti de la peur et de l'humiliation, allant parfois jusqu'à se retrouver dans un état de paralysie face à ces accès de colère.

*« Et puis là c'est carrément parti en live parce qu'il s'est levé, il s'est penché sur moi, vraiment rouge de colère, en hurlant, est-ce que je me rendais compte de ce que, lui devait subir de sa hiérarchie, des objectifs qu'il avait, enfin toutes les difficultés qu'il avait...moi j'étais en larmes quasiment du début à la fin, je suis revenu instantanément dans l'état où j'étais quelques mois avant et puis en fait je suis partie [...] donc là une*

*collègue me dit tu devrais descendre à l'infirmierie, parce que j'étais pas bien, je me mettais devant mon pc et je tremblais... »*

(Nicole, ligne 64)

### **4.3.3. Réactions des victimes classées par fréquence**

Cette section vise à mettre en lumière les réactions des victimes face au harcèlement psychologique subi. En effet, les différents témoignages ont permis de recenser les réactions les plus fréquentes – soit des plus récurrentes aux moins récurrentes. Ces réactions se rapportent aux moyens employés pour mettre un terme au harcèlement psychologique et concrétisent une forme de lutte de la part des victimes face à ce dernier.

#### **4.3.3.1 Recours aux DRH**

Dans la majorité des cas, les victimes sont allées demander du soutien auprès des ressources humaines, mais seulement lorsque le phénomène s'était amplifié (après « la goutte qui a fait déborder le vase ») et notamment suite à des feedbacks non constructifs ou encore à des agressions répétées et persistantes (cf déclencheurs). L'ensemble des témoignages collecté relève un manque de disponibilité, de suivi et de soutien de la part des ressources humaines. En effet, les victimes ont souligné des carences au niveau des compétences managériales, et plus particulièrement au niveau procédural, avec une communication défailante, des évaluations non constructives (voire injustes) et de mauvais certificats de travail. Par ailleurs, les sujets ont souligné des lacunes relatives aux compétences sociales et une absence de neutralité dans le domaine de la médiation (illustrés au travers de réunions inquisitoires), ainsi que l'adoption d'une posture généralement qualifiée de froide, agressive et menaçante. Elles ont également souligné une « double casquette » du médiateur (employé et médiateur) et de propositions récurrentes de licenciement préparées à l'avance ou de démission avec un dédommagement matériel (et non moral).

*« Voilà, une fois il m'a convoqué, et puis il m'a hurlé dessus en fait, y a des gens qui ont entendu, et quand il est parti, en fait j'arrivais plus à sortir du bureau, donc j'ai pris mon natel et puis j'ai envoyé un texte à une collègue, en lui demandant de venir pour qu'elle m'amène des mouchoirs, pour m'aider à me retaper avant de sortir en fait [...] Et puis là un jour, j'ai décidé d'aller voir RH, je leur ai raconté. »*

(Nicole, ligne 54-55)

*« Je me suis annoncée [aux RH] en disant que je me sentais mobbée, et la réponse que j'ai reçue c'est - et j'ai bien dit que je "me sentais" mobbée, donc j'ai bien fait attention de choisir mes mots: "Écoute, le problème c'est toi", du coup je leur ai dit "Est-ce que je peux peut être vous expliquer ce qui se passe parce que j'aimerais bien trouver une solution, je pense que c'est un problème d'intégration, de clarté, des problèmes organisationnels..." »*

(Juliette, ligne 12)

#### **4.3.3.2 Recours à la justice**

Au travers des témoignages, il a été possible de constater que la majorité des victimes se sont adressées à des avocats et ont entamé une procédure judiciaire pour harcèlement moral. Dans la plupart des cas, ces derniers leur ont suggéré de négocier une solution à l'amiable et de quitter leur poste de travail, accentuant alors leur sentiment d'injustice et de frustration. Certains sujets ont ressenti un « double harcèlement » ou un « harcèlement prolongé », mettant en lumière le sentiment d'injustice persistant. De plus, certains sujets sont encore en cours de procédure à ce jour, et celle-ci est décrite comme longue et coûteuse.

*« Ça continue oui. Et puis pour vous dire, je considère qu'ils ont planté le couteau dans mon cœur et tout le temps ils l'ont tourné pendant ces années-là. »*

(Youna, ligne 55)

*« Et l'après est dur parce vous avez besoin d'aller devant la justice pour que quelqu'un leur dise que ce qu'ils ont fait est faux... et vous réalisez que la justice c'est long et ce n'est pas sûr de gagner et donc il faut faire le deuil de tout ça... et accepter qu'il faut négocier un accord avec eux... et quand vous négociez... c'est tout sauf agréable parce que c'est comme si j'étais au souk et que je négociais un tapis, c'est pas une réparation, c'est encore pire qu'une agression... »*

(Anissa, ligne 13)

#### **4.3.3.3 Démission**

Certaines victimes ont rapporté avoir pris la décision de quitter l'entreprise afin de mettre un terme au harcèlement psychologique. En effet, ce phénomène a été recensé au travers des témoignages de plusieurs sujets. Parfois, les victimes étaient atteintes dans leur santé, notamment au travers d'un épuisement

physique et psychologique, ou sont tombées malades, ce qui les a mené à prendre la décision de démissionner pour mettre fin à la situation. Dans certains cas, les victimes ont pris la décision de quitter l'organisation lorsqu'elles étaient face à des agissements (de la part de l'auteur) qu'elles estimaient ne plus pouvoir supporter, avec un effet de « goutte d'eau qui fait déborder le vase ».

*« Donc bah du coup je prends mes affaires, je récupère mes enfants à la crèche, je rentre à la maison, j'appelle mon médecin, qui a pu me recevoir que le lendemain et à partir de là je ne suis jamais retournée au travail. »*

(Nicole, ligne 64)

*« Il m'a attaqué, alors quand j'ai lu cet email j'étais vraiment fâchée, je tremblais, j'ai dit alors je vais quitter, alors je lui ai répondu avec un email, point par point, ce qu'il a dit, ce qu'il a fait, ce n'est pas vrai, à la fin j'ai dit que je quittais parce je ne peux plus travailler avec son style de management. »*

(Katia, ligne 15)

#### **4.3.3.4 Autres réactions**

Deux autres types de réaction ont été relevés dans les témoignages de deux participants qui ont usé de moyens différents afin de lutter contre le harcèlement psychologique. Dans le premier cas, le sujet a fait une demande d'audit qui a abouti au licenciement de l'auteur du harcèlement. Cependant, la victime a par la suite été licenciée par son supérieur hiérarchique qui était opposé au renvoi de l'agresseur. Dans le deuxième cas, la participante a créé un syndicat qui a permis aux employés de se soutenir face aux comportements de harcèlement de l'auteur. Malgré cela, ce dernier a engagé une procédure pénale à son encontre après avoir été licencié.

*« Donc voilà, il y a eu le résultat d'audit et il a été viré. Et là-dessus c'était génial, pendant trois semaines, on était deux, aucune nouvelle de rien. Le Président était en fait entrain de concocter sa vengeance envers moi, parce que ce qui s'est passé c'est que le Président le soutenait à fond, et il a eu à faire le choix soit de le laisser tomber, soit de sauter avec lui. [...] Et puis là, il y a eu un conseil d'administration avec seulement quatre personnes – c'est à dire que le vice-président n'était pas là... Et il y avait donc quatre personnes sur sept – donc, c'était la majorité – et puis il y avait une femme qui assistait à son premier conseil d'administration et là, il a fait voter mon licenciement ! »*

(Laetitia, ligne 28-29)

*« Alors ma réaction à moi c'était de lutter contre ça... j'ai mis en place un syndicat à la tête à l'interne... »*  
(Barbara, ligne 27)

#### 4.3.4. Épilogue du processus

Dans cette section, il sera question de traiter de la manière dont le processus de harcèlement psychologique s'est terminé. En effet, au travers des déclarations des participants, il a été possible de mettre en exergue les différents événements déclencheurs identifiés par ces derniers, ainsi que les agissements subis et les réactions qui ont émergé pour mettre fin à cette situation. Les victimes ont également exposé la manière dont le harcèlement a finalement pris fin, ce qui est intrinsèquement lié à l'achèvement des relations professionnelles.

##### 4.3.4.1 Licenciement

Au travers des témoignages, il a été possible de constater que l'achèvement du processus de harcèlement moral était le plus fréquemment concrétisé par un licenciement. En effet, la majorité des victimes explique avoir été congédiées, fréquemment sur la base de motifs bancals ou mensongers – voire, sans motif justificatif – et en suivant une procédure souvent abusive. Dans plusieurs cas, la victime s'est vue licenciée à la suite d'une absence pour cause de maladie ou d'accident. Une participante rapporte avoir quitté son travail après être tombée malade, ce qui a justifié un licenciement immédiat et rétroactif basé sur un abandon de poste de la part de ses supérieurs. Un autre sujet a vu son contrat coupé après avoir été absent suite à un accident dans le cadre de son travail, ce qui a donné lieu à un licenciement basé sur des motifs injustifiés liés à des performances décrites comme insuffisantes. Dans l'ensemble des cas de licenciement, une procédure judiciaire a ensuite été entreprise par la victime.

*« Quand j'étais sur le terrain, j'ai eu un accident, ça c'est un exemple de harcèlement psychologique, ils ont coupé mon contrat parce que j'étais absente, alors ils ont créé un document après pour dire que mes performances n'étaient pas bonnes... »*  
(Cécile, ligne 6)

*« Oui après cette lettre de licenciement, ils m'ont dit « pour les détails veuillez nous contacter », alors je me suis dit je vais au moins demander un entretien post-licenciement, mais le juge n'était pas venu, soi-disant il était à une réunion de*

*transfusion sanguine, alors j'ai eu affaire à ce directeur qui a signé la fiche de licenciement et au vice-président... et je leurs ai demandé de me donner des motifs de licenciement et ils me disent « bah non, on n'en a pas Madame... »*

(Sophia, ligne 29)

#### **4.3.4.2 Démission**

Dans un deuxième temps, les victimes semblent avoir mis fin aux relations de travail au travers d'une démission. De plus, cela montre à la fois la façon dont les victimes ont réagi face à ces agissements hostiles (cf. 4.3.3.3 *Démission*) et la manière dont ils ont mis un terme au harcèlement moral. En effet, plusieurs sujets ont expliqué avoir quitté leur poste de travail suite à un agissement considéré comme intolérable et dépassant leurs capacités d'acceptation, telles que des attaques explicites de la part de leur supérieur hiérarchique. Dans d'autres cas, la santé psychique et physique des sujets ne leur permettait plus de se confronter à l'environnement à l'origine de leur souffrance – l'unique issue envisageable semblait alors relative à l'abandon de leur poste de travail. Un participant a également pris la décision de démissionner après avoir tenté de trouver des solutions auprès des ressources humaines, mais ces derniers n'ont pas collaboré dans cette tentative de résolution des problèmes.

*« Donc j'arrive à la négociation, la personne de confiance ouvre la séance en disant qu'elle est médiatrice [...] et elle me présente avec trois options: "Alors vous pouvez soit démissionner, soit vous pouvez accepter un accord à l'amiable, soit on vous licencie. Si vous choisissez une des deux dernières options, voici la note qui va figurer dans votre dossier"... signée par elle et par le manager... "Vous avez deux jours pour donner votre réponse". J'étais là: "Mais, déjà premièrement ce n'est pas une négociation, on n'est pas en train de chercher des solutions ici (rire). Deuxièmement, la note que vous voulez me mettre dans mon dossier, c'est de la diffamation. [...] Donc finalement, j'ai dit: "Écoutez, basta... Je vous donne ma démission. »*

(Juliette, ligne 116)

#### **4.3.4.3 Retraite anticipée**

Les témoignages de deux participants ont permis de mettre en lumière la fin du processus de harcèlement psychologique et des relations professionnelles au travers d'une retraite anticipée. En effet, l'un des participants explique avoir accepté l'offre de retraite anticipée proposée par l'organisation afin de mettre un terme à une situation devenue insoutenable à ses yeux. En effet, il percevait



l'environnement professionnel comme négatif, voire néfaste, et n'aspire pas à s'engager dans une lutte contre l'organisation. Il a donc accepté une retraite anticipée qu'il percevait comme avantageuse. L'autre participant s'est vu contraint d'accepter la retraite anticipée contre sa volonté. Ce dernier expliquait éprouver un attachement particulier pour son travail, malgré son désinvestissement de celui-ci au fil du harcèlement psychologique. Il a d'abord refusé la retraite anticipée, mais le service du personnel a fini par le contraindre d'accepter cette dernière et de quitter son poste le jour même.

*« Après y avait des essais pour trouver une solution, ça n'a pas mené à quelque chose, ils m'ont offert une retraite anticipée et c'est tout [...] Vu que je n'ai pas envie de lutter et de continuer avec cette histoire, j'ai fait le calcul et j'ai pensé que cet environnement était empoisonné, de tout façon pourquoi est-ce que je vais me battre pour retourner... »*

(Hector, lignes 14-50)

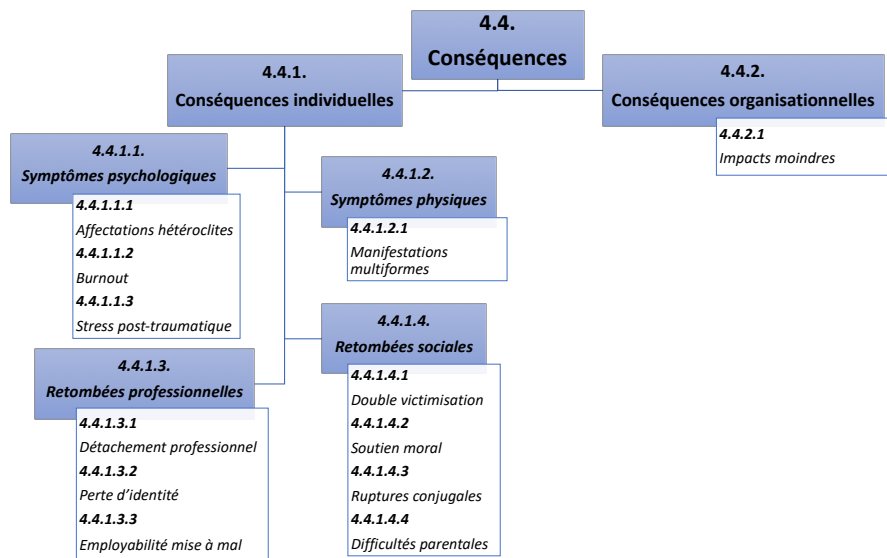
*« Le service du personnel a commencé à venir m'harcéler pour me faire partir, à la retraite anticipée, à mes frais bien sûr, et puis finalement j'ai dit qu'il fallait arrêter de me casser les pieds, et cette phrase a suffi à me faire appeler à la direction... alors on m'a mis à la retraite anticipée obligatoire, la loi le permettait, à partir de 60 ans, maintenant l'employeur ne peut plus vous mettre en retraite contre votre volonté, mais avant on pouvait... voilà donc ils m'ont envoyé une lettre, « vous ramassez vos affaires, le jour même, et vous partez »... »*

(Nohame, ligne 46)

## 4.4. Conséquences du harcèlement psychologique

Ce chapitre sera consacré à la mise en exergue des conséquences du harcèlement psychologique recensées au travers des témoignages des victimes. En effet, les sujets ont eu l'occasion d'étayer la manière dont ils ont vécu le harcèlement psychologique au travail, et la façon dont ce dernier a porté atteinte à leur personne. Dans cette optique, il sera question de mettre en lumière les conséquences individuelles et organisationnelles du harcèlement psychologique.

**Organigramme 4 : Conséquences du harcèlement psychologique**



Il est important de préciser que l'approche des conséquences organisationnelles s'avère délicate dans le cadre de la présente recherche, car cette dernière vise à saisir la subjectivité de l'expérience de harcèlement psychologique au travers des témoignages des victimes – empêchant de saisir les conséquences organisationnelles de manière objective.

### 4.4.1. Conséquences individuelles

Concernant les conséquences du harcèlement psychologiques sur les victimes recensées au travers de leurs témoignages, il est possible de catégoriser en fonction du type d'atteinte subi par la victime. De ce fait, les conséquences du harcèlement semblent toucher la santé psychique et physique des sujets, ainsi que leur vie professionnelle et sociale.

#### 4.4.1.1. Symptômes psychologiques

##### 4.4.1.1.1 Affectations hétéroclites

Sur le plan de la santé psychique, les symptômes recensés se rapportent à l'angoisse, à la colère, à la peur, au sentiment de solitude à la culpabilité, au dégoût et aux cauchemars récurrents. Ces états ont été relevés dans la majorité des témoignages, et certains d'entre eux ont fait mention d'un état de léthargie – traduite par un manque de motivation extrême, une tétanie, une paralysie – ainsi que des ruminations conséquentes. Deux répondants ont affirmé avoir eu recours à la consommation d'alcool et de tabac suite à cela, mais pas de manière ni persistante ni durable.

*« Mais moi je hurlais, y avait des nuits où j'avais des crises de tétanie totale, des crises d'angoisse n'en parlons pas ! »*

(Laetitia, ligne 72)

*« J'ai vécu treize ans dans l'anxiété, dans l'angoisse, certains jours... la peur de certaines choses... et ce fardeau de ne pas faire d'erreur dans tout ce que je dis. C'est un grand fardeau, quand on ne peut pas se permettre d'erreur, et même une tristesse, un cauchemar. J'ai l'impression de vivre dans un cauchemar perpétuel, et des fois ... des cauchemars dans les cauchemars. Un grand poids sur mon dos que je porte, tristesse, angoisse, colère, peur. Il y a tous les sentiments ensemble. Humiliation, solitude, dégoût, juste l'envie de mourir. »*

(Youna, ligne 58)

##### 4.4.1.1.2 Burnout

Toujours sur le plan psychologique, certaines victimes ont explicitement exprimé avoir été plongées dans un état de burnout suite à l'exposition au harcèlement moral. Certains ont utilisé des appellations telles que « épuisement professionnel » ou « dépression », et d'autres victimes ont décrit un état de burnout dans leur témoignage, sans employer ce terme. Mais la totalité des témoignages a mis en lumière un état dépressif.

*« Et ça c'était en décembre, au début j'étais euh... en fait j'ai vraiment « burnouté », j'étais devant mon pc, encore quelques heures avant mon travail, j'avais mon cerveau, j'entendais une espèce de 'ZzZzZz'... »*

(Nicole, ligne 46)

#### **4.4.1.1.3 Stress post-traumatique**

La notion de « stress post-traumatique » a également été évoquée par trois victimes, présentant des symptômes propres à ce syndrome. Cependant, d'autres victimes de notre échantillon semblent avoir développé un syndrome de stress post-traumatique suite au harcèlement (cf. 2.4.1. Conséquences individuelles).

*« Le psychiatre a dit que c'était un stress post-traumatique... je sais que ça a l'air incongrue... »*

(Anissa, ligne 10)

*« Je ne pouvais pas reprendre dans le même type d'environnement, ça veut dire que même à la maison, quand je me mettais devant le pc pour prendre un billet d'avion ou n'importe quoi, ça me faisait des symptômes post-traumatiques, ça reste ancré »*

(Nicole, ligne 71)

#### **4.4.1.2. Symptômes physiques**

##### **4.4.1.2.1 Manifestations multiformes**

Au niveau physique, des symptômes tels que des troubles du sommeil, des problèmes respiratoires, une pression haute, une perte de poids, un système immunitaire affaibli ou encore des douleurs intestinales et dorsales ont été relevés par la majorité des victimes. De plus, trois des victimes ont été confrontées à la ménopause suite à ce phénomène qu'elles ont qualifié de « traumatisant ».

*« La 1<sup>ère</sup> chose... c'est ma tension qui était élevée... ce n'était pas bien... mais le choc pour moi c'est que j'ai eu une ménopause suite à cela... maintenant je comprends mieux le syndrome du stress post-traumatique... »*

(Cécile, ligne 31)

*« Alors les conséquences, elles sont de diverses ordres... et le problèmes c'est qu'elles arrivent groupées, c'est pour ça que vous arrivez pas à faire face... d'abord vous perdez l'appétit, le sommeil avec les cauchemars, c'est la nervosité, c'est l'anxiété, vous êtes dans un sentiment permanent d'adrénaline parce que y a la peur de l'agression physique, c'est la sthénie suivie d'une fatigue immense qui vous balaye, la sensibilité à tout ce qui se passe, vous attrapez tous les virus, vous avez une température et une pression hautes... »*

(Barbara, ligne 36)

#### **4.4.1.3. Retombées professionnelles**

##### **4.4.1.3.1 Détachement professionnel**

De manière générale (cf. réactions cognitives), les retombées professionnelles mises en lumière dans les témoignages des victimes se rapportent à un détachement professionnel découlant de la perte de l'emploi – qu'il soit dû à un licenciement ou à une démission.

*« Et en fait, ça génère tout ce stress, et c'est à ce moment-là, soit on a la force de partir et on se détache du boulot, soit on se bagarre pour pas lâcher le morceaux... et c'est ce que j'ai fait et qui n'amène à rien... mais dans l'enjeu, y a l'aspect financier... »*

(Mélanie, ligne 38)

##### **4.4.1.3.2 Perte d'identité**

Par ailleurs, certaines victimes ont subi une réelle remise en question de leur identité professionnelle et de leur sentiment d'efficacité personnelle.

*« Ah, mais complètement! Quand je vous dis : ne plus être capable de dire qui on est professionnellement, enfin même humainement, on ne sait plus. On se dit qu'on s'est trompé, je me crois compétente mais je ne le suis pas. »*

(Laetitia, ligne 42)

##### **4.4.1.3.3 Employabilité mise à mal**

De plus, certains répondants ont exprimé avoir eu des difficultés à retrouver du travail, notamment à cause de leur certificat de travail négatif, des manquements dans leur curriculum vitae, de leur âge, de compétences particulièrement spécifiques (et non transférables) et d'une surqualification.

*« Moi, je leur ai dit je veux un motif, parce que je vais pas pouvoir retrouver du travail, si y a pas un motif, et avec toutes les rumeurs sur moi... et c'est ce qui m'est arrivée, pendant 5 ans, j'avais 45 ans jusqu'à mes 50 ans, j'ai cherché des centaines de propositions de travail, mais comme l'(organisation) avait toujours le même chef du personnel, qui devait raconter je ne sais quoi aux gens qui se renseignaient sur mon travail... et quand j'ai eu 50 ans, on m'a dit « ah non Madame, à votre âge, on ne cherche plus de travail », donc j'ai stoppé... je n'ai plus cherché de travail... »*

(Sophia, ligne 19)

#### **4.4.1.4. Retombées sociales**

##### **4.4.1.4.1 Double victimisation**

Concernant les conséquences du harcèlement moral sur la sphère sociale de la victime, un manque d'assistance, d'empathie, de compréhension et de soutien moral de la part de l'entourage a été relevé. En effet, certaines victimes ont exprimé ne pas se sentir en sécurité chez elles ou au travail. Par ailleurs, certaines victimes rapportent avoir eu le sentiment que leur entourage tentait de les rendre responsables de la situation dans laquelle elles se trouvaient, voire coupables du harcèlement moral subi, ce qui a eu pour effet de fragiliser d'autant plus leur estime de soi et d'accentuer considérablement leur sentiment de culpabilité.

*« Ils ne veulent pas que je parle de ça, c'est comme si j'étais le fautif »*

(Nohame, ligne 51)

*« Et puis surtout vous avez tous ces gens qui sont là, et vous voyez ce qu'ils disent, vous l'entendez, même s'ils ne le disent pas. « Ouais, mais avec son caractère... », parce que c'est vrai que oui, j'ai du caractère ! Oui c'est comme ça que j'ai toujours fait avancer les choses. »*

(Laetitia, ligne 44)

##### **4.4.1.4.2 Soutien moral**

Néanmoins, plusieurs répondants ont souligné avoir eu un soutien moral de la part de leur entourage (parents, couple, amis) qui leur a procuré un sentiment de sécurité et leur a permis d'entreprendre certaines démarches qu'ils n'auraient pas osé faire seuls.

*« Oui après j'ai rencontré un partenaire qui me supporte beaucoup et ça, ça m'aide beaucoup... »*

(Katia, ligne 44)

*« Bah, heureusement pour moi j'ai un mari absolument magnifique... »*

(Laetitia, ligne 36)

##### **4.4.1.4.3 Ruptures conjugales**

Deux des victimes ont déclaré avoir vu leur relation couple prendre fin (divorce, séparation), suite à cet événement qui aurait mis au jour certaines problématiques latentes, qui ont alors émergé par la suite.

*« Donc sur le plan familial, divorce, rupture familiale... »*

(Barbara, ligne 36)

*« Et j'ai divorcé aussi... ouais, les deux sont arrivés en même temps mais je pense que... une chose décèle l'autre... »*

(Mélanie, ligne 61)

#### **4.4.1.4.4 Difficultés parentales**

Un autre retentissement du harcèlement moral concerne l'éducation des enfants. En effet, plusieurs victimes de notre échantillon ont souligné avoir eu un mouvement de distanciation vis-à-vis de leurs enfants durant le processus de harcèlement et suite à ce dernier. Cet éloignement découlait de leur mal-être psychique et physique causant une indisponibilité à prendre soin de ceux-ci. Cette indisponibilité les a mené à une remise en question de leur identité parentale – soit, de leur rôle de parent. Les sujets rapportent également une fragilité psychologique chez leurs enfants, voire un traumatisme.

*« A la maison, je pouvais plus m'occuper de mes enfants, je pouvais plus faire de courses, je pouvais plus faire à manger, j'étais comme bloquée, comme si j'avais perdu une partie de mes capacités mentales, je n'arrivais pas à réfléchir, j'avais aucune gestion de l'émotion, ça veut dire que ma petite fille hein, ça a complètement influé sur ma vie de famille et de couple... »*

(Nicole, ligne 65)

*« Et j'ai lâché un peu ma fille qui avait des problèmes scolaires qui se répercutent un peu maintenant... parce que je ne l'ai pas suivi à ce moment-là, j'étais complètement... euh je sais bien parce qu'elle a laissé des traces écrites où elle disait « maman n'était pas bien au travail », elle a eu mal au ventre pendant un an tous les matins avant d'aller à l'école, et une fois que j'étais partie, c'était fini. Et j'ai aussi une amie qui ne travaille pas et elle me disait « ah elle aussi elle ne travaille pas parce qu'elle a un chef méchant », et donc elle a absorbé tout ce que j'ai vécu, quelque part au travers de moi... »*

(Mélanie, ligne 49)

#### **4.4.2. Conséquences organisationnelles**

Concernant les conséquences organisationnelles, nous ne sommes pas en possession d'informations tangibles à ce propos puisque les données récoltées

concernent le vécu des sujets relèvent de leur subjectivité, ce qui rend l'approche de ce type de conséquences difficile (voire biaisé) car elles ne peuvent pas être déterminées de manière objective.

#### **4.4.2.1 Impacts moindres**

Il est cependant possible de relever que trois victimes ont entamé une procédure judiciaire qui est encore ouverte aujourd'hui et qui dure depuis plusieurs années, ce qui pourrait alors potentiellement porter atteinte à l'image de l'organisation et entraîner des coûts supplémentaires. Cependant, de manière générale, les différents témoignages permettent de mettre en exergue les conséquences moindres, voire inexistantes, du harcèlement sur la structure et l'image de l'organisation. Encore une fois, les éléments sont à envisager avec prudence car ils relèvent du vécu subjectif des sujets, ne permettant pas d'accéder à des conséquences objectivables.

*« Et que ce soit, et que ça ait des conséquences sur la personne qui est responsable, pas juste sur l'entreprise. Parce que le pognon... pfff soit ! Moi j'en ai fait mon deuil de cette histoire, ça fait quatre ans que ça traîne, soyons sérieux quoi ! »*

(Laetitia, ligne 73)

*« Non je ne pense pas... l'entreprise a continué à travailler sans moi... y a une chose très facile, c'est se laver les mains... »*

(Nohame, ligne 59)

Au travers des témoignages, il semblerait également que l'image de l'organisation n'ait pas été affectée par la presse et les médias, et ce malgré les tentatives de dénonciation de la part des victimes.

*« Voilà, et puis après, de temps en temps, écrire des lettres aux politiciens pour exprimer, par exemple j'aimerais écrire un article pour expliquer les conséquences de ce verdict pour la société. Donc c'est un travail intellectuel.... Donc, j'essaie d'exister, parce qu'on essaie de me rendre invisible. »*

(Youna, ligne 68)

*« Je venais juste de sortir mon livre et la journaliste du Temps ne l'a pas lu mais l'a critiqué en disant que j'ai sûrement dû commettre des choses qui justifiait mon licenciement [...] alors là aussi j'ai demandé un droit de réponse, je me suis sentie insultée, et le rédacteur en chef n'a jamais publié mon droit de réponse. »*

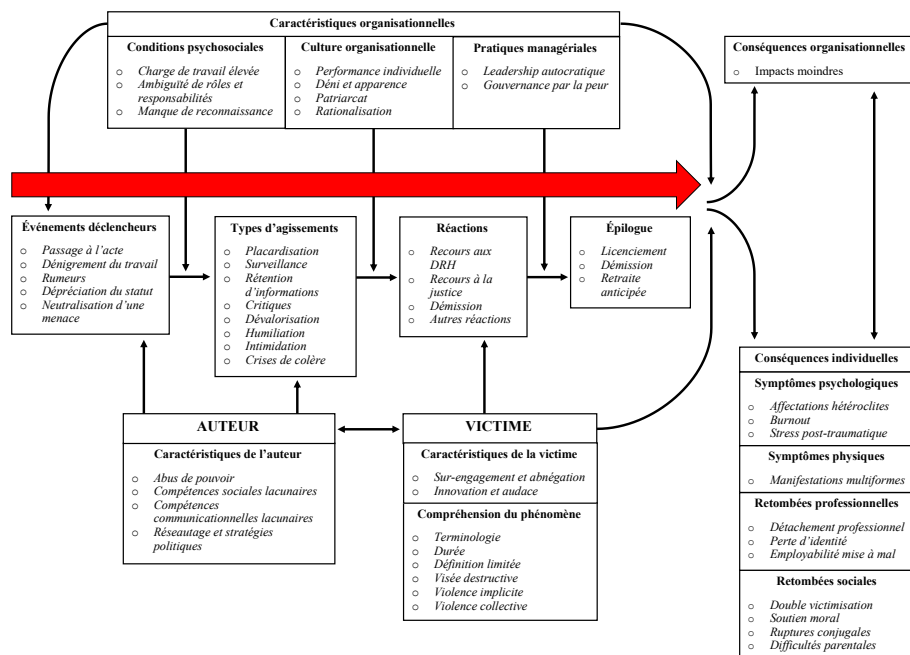
(Sophia, ligne 46)



Les résultats ont permis de mettre en lumière la compréhension subjective du harcèlement psychologique et de voir la manière dont il prend racine dans le contexte organisationnel et dans lequel il émerge. Différents éléments ont pu être identifiés dans les discours des participants comme étant propices à l'apparition de situations de harcèlement moral, et il a été possible de relever les événements déclencheurs, ainsi que les agissements les plus fréquemment subis dans ce contexte. Par ailleurs, les réactions usuellement adoptées par les victimes et la façon dont le processus a pris fin a pu être souligné. Finalement, au travers des témoignages, nous avons pu relever les différentes conséquences du harcèlement psychologique sur les sujets, mais il a été difficile d'approcher les conséquences du harcèlement sur l'organisation.

L'organigramme ci-dessous permet de synthétiser l'ensemble des résultats obtenus et montre le développement du harcèlement moral, tel qu'il a été exposé par les victimes.

**Organigramme 5 : Schéma récapitulatif selon le modèle d'Einarsen**



## 5. Discussion

---

Les entretiens semi-structurés effectués avec les 13 participants ont permis de mettre en lumière l'implication de ces différents facteurs causaux au niveau personnel et organisationnel, et ont montré qu'ils pouvaient être des *stresseurs* favorables à l'apparition du harcèlement moral au travail et ainsi engendrer des conséquences graves sur le plan psychologique et physique. Ce chapitre aura pour objectif de discuter des résultats ressortis de la présente recherche. Il s'agira alors de comparer ces derniers aux éléments exposés dans la littérature scientifique afin d'aboutir à une meilleure compréhension de la souffrance vécue au travail, causée par le phénomène du harcèlement psychologique.

### 5.1 Définition controversée

La première question à laquelle nous nous étions intéressés était de savoir si nous pouvions mieux comprendre une définition technique et objective du phénomène par l'expérience subjective des sujets. Nous avons pu constater qu'il n'y avait pas de consensus autour de la définition du harcèlement psychologique au travail, qui reste jusqu'à ce jour, un sujet encore largement discuté. En effet, certains des participants ont insisté sur le besoin de critères objectifs tels que la différenciation des termes « *mobbing* », « *bullying* » et « *harcèlement psychologique* », ou ont insisté sur l'importance de fixer une durée minimale. D'autres sujets ont rejeté cette optique en s'axant sur des notions plus subjectives telles que l'expérience propre à la victime, l'intention de nuire jusqu'à détruire, l'aspect sournois du phénomène plus difficilement identifiable ou encore la dynamique de groupe pouvant intensifier ce phénomène. Ces critères arbitraires concernant la définition du harcèlement dépendraient donc de la perception ainsi que du ressenti de la personne et viennent alimenter le débat entre les différents chercheurs sur la nature du phénomène. Leymann (1996) a suggéré de fixer une fréquence minimale à une fois par semaine et une durée minimale de six mois. De son côté, Einarsen (2003) s'est opposé à cette perspective basée sur des critères quantitatifs en illustrant cette opposition par le cas d'une rumeur émise à l'encontre d'une personne, pouvant être particulièrement destructrice sans qu'il s'agisse d'un

élément qui se répète chaque semaine. Cependant, les termes de conduites à la fois « abusives, répétées et persistantes », semblaient être approuvés par une majeure partie des participants, ce qui permet d'appuyer la théorie d'Einarsen (2005) selon laquelle le processus harcèlement psychologique serait particulièrement marqué des agissements répétitifs et s'étalant sur la durée, pouvant ainsi mener à un épuisement professionnel (Einarsen et al., 2003).

Le harcèlement psychologique serait donc un processus subjectif de reconstruction sociale difficile à prouver (Einarsen et al., 2003), et serait constitué de conduites plus ou moins subtiles, pouvant être occasionnelles et intenses mais également fréquentes et durables.

## 5.2 Phénomène multicausal

Nous nous sommes ensuite intéressés aux différents antécédents pouvant constituer un terrain fertile à l'émergence du harcèlement psychologique au travail, tels que des facteurs liés aux dispositions individuelles ou aux facteurs organisationnels. Il a été possible de relever l'aspect multicausal des antécédents du harcèlement moral.

Premièrement, nous avons pu observer que les sujets victimes de harcèlement présentaient un niveau élevé d'engagement dans leur travail, et parfois même au détriment de leur santé. En effet, l'étude menée par Einarsen (2005), a pu montrer que les victimes présentant généralement des scores élevés de *conscienciosité* pourraient être plus aptes à subir du harcèlement moral au travail. Or, cette étude a fait appel au modèle de personnalité du *Big Five* de Costa & McCrae (ce qui n'a pas été le cas dans notre étude) et a permis de souligner que les victimes susceptibles d'être harcelées présentaient également des scores faibles d'agréabilité. Il serait donc intéressant de faire passer à chacun des participants, un questionnaire afin de pouvoir décrire, d'une façon plus objective, le rôle de la personnalité de la victime et d'en comprendre l'implication causale. Parallèlement à cela, nous avons pu remarquer que les témoins se décrivant comme ayant un esprit novateur et vaillant, pouvaient également être perçus avec mépris par l'entourage. En effet, ces personnes pourraient être perçues comme étant des personnalités « rebelles », prenant des initiatives qui diffèrent des règles habituelles et sans autorisation de part de la hiérarchie. De plus, Einarsen (2005) a relevé dans son étude que les victimes de

harcèlement pouvaient être perçus comme étant « rigides », voire « perfectionnistes » par leurs collègues de travail. Finalement, un niveau relativement élevé de loyauté et d'authenticité envers l'organisation a pu être relevé lors des différents entretiens et va dans le sens de l'étude de Coyne et al. (2000), postulant que les victimes de harcèlement psychologique étaient généralement plus « soucieuses et respectueuses » des normes imposées mais également plus « honnêtes, ponctuelles et précises » dans leur travail. Il est primordial d'être prudent dans la lecture de caractéristiques personnelles pouvant potentiellement être impliquées dans le processus de harcèlement psychologique. En effet, il s'agit d'une démarche visant à comprendre le phénomène du harcèlement au travail, et il s'agirait alors d'intégrer une approche des dimensions personnelles et de leur interaction avec l'environnement pour envisager le processus du harcèlement dans sa globalité.

Concernant l'auteur du harcèlement psychologique, nous avons pu relever certaines informations, à partir des déclarations du point de vue des victimes, qui nous ont permis de dresser un profil « narcissique » et « manipulateur », abusant de son pouvoir, ayant des compétences sociales ainsi que des compétences communicationnelles lacunaires et possédant un réseau social relativement conséquent ainsi que des stratégies politiques lui permettant de se démarquer des autres. Une des hypothèses que nous pouvons émettre serait que les auteurs de harcèlement pourraient eux-mêmes avoir été exposés à des pressions et projeteraient donc à leur tour cette source de stress sur leurs subordonnés afin de se décharger. Par ailleurs, Zapf et Einarsen (2003) ont postulé que les agresseurs peuvent eux-mêmes avoir subi du harcèlement se défendraient alors par à des comportements agressifs – dans cette optique, les actes de harcèlement constituent une stratégie d'adaptation afin de se protéger contre de potentiels nouveaux actes de maltraitance. De plus, Spector et Fox (2005) viennent également soutenir cette théorie avec leur modèle « stress-émotion » expliquant que les *stresseurs* environnementaux au travail peuvent induire certaines émotions négatives et donner lieu à des conduites agressives. Il est toutefois très difficile d'établir un profil type du « harceleur », cela demanderait en effet une recherche plus approfondie pour pouvoir obtenir un recueil d'informations valides et fiables. De plus, les recherches scientifiques

actuelles, basées sur des témoignages provenant d'auteurs de harcèlement, restent encore rares et n'ont pas permis de tirer des conclusions à ce sujet.

Comme nous l'avons exposé dans le chapitre consacré au cadre théorique, une perspective transactionnelle qui prendrait en compte les dispositions individuelles et les facteurs environnementaux du contexte organisationnel reste la façon la plus sensée pour mieux comprendre le phénomène du harcèlement psychologique au travail. De ce fait, les données recueillies concernant les conditions psychosociales ont démontré que de manière générale, les sujets faisant preuve de surinvestissement et de dévouement, avaient également une charge relativement élevée de travail. Zapf (1999) a expliqué dans son étude, qu'un manque de contrôle dans la gestion des tâches et du temps, peut être un facteur déclencheur de harcèlement psychologique au travail. De plus, Notelaers et al. (2010) ont démontré avec le *Vitamin model* de Peter Warr (1987), que l'opportunité de contrôle, l'utilisation des compétences, les objectifs générés de l'extérieur et la clarté environnementale sont en lien avec le harcèlement psychologique sur le lieu de travail. Les victimes pourraient alors avoir le sentiment de mener à bien leurs tâches et d'avoir un contrôle sur leur travail alors que ce dernier est en fait, constamment accompagné de nouvelles responsabilités (parfois pas en lien avec ses propres compétences), amplifiant ainsi la charge de travail et provoquant une source de stress et de la frustration.

Au travers des différents témoignages, nous avons pu également identifier deux facteurs pouvant moduler le sentiment de contrôle et la charge de travail : un cahier des charges flou, voire inexistant ainsi qu'un manque de reconnaissance de son travail et de ses compétences. Premièrement, un cahier des charges mal défini ou une absence de ce dernier, amènerait à installer une ambiguïté au niveau des rôles et des responsabilités et entraverait la latitude décisionnelle des victimes. Ensuite, un manque de reconnaissance et de gratification viendrait également jouer un rôle modérateur dans le processus de harcèlement moral. En effet, une charge élevée de travail ne représente pas un problème dans la mesure où elle n'entrave pas le travail, et dans la mesure où ce dernier est également reconnu par l'entourage professionnel. De plus, différents chercheurs – dont Zapf (1999), Notelaers (2010) et Einarsen (2011) – ont relevé que l'ambiguïté des rôles étaient des facteurs pouvant encourager à se comporter

d'une manière agressive et faire émerger des tensions et des frustrations au sein de l'organisation. Ainsi, un environnement peu clair ainsi que des demandes conflictuelles mèneraient à une incertitude quant aux attentes des rôles, accroissant alors le niveau des conflits au travail. Cela montre bien la nécessité d'établir un cahier des charges avec des rôles définis, ainsi que des objectifs prédictibles et clairs, afin d'avoir une meilleure gestion des tâches, mais également une meilleure reconnaissance et valorisation de ses compétences.

Concernant les différentes cultures organisationnelles identifiées, nous avons pu relever à travers la majorité des témoignages, des valeurs essentiellement axées sur l'individualisme, la performance ainsi que la compétitivité. En effet, des auteurs tels que Carroll et al. (2003) ou encore Einarsen et al. (2003), ont souligné que le harcèlement psychologique au travail prenait souvent place dans des organisations caractérisées par une culture de concurrence, où les conduites agressives seraient implicitement encouragées par l'organisation. De plus, un tel type de culture serait davantage axé sur la qualité de son image au détriment du bien-être de ses employés, avec une priorité accordée à la productivité ainsi qu'à son apparence. Les collaborateurs au sein de l'organisation sont alors encouragés (de manière implicite ou explicite) à adopter des conduites agressives ou à caractère harcelant. Ensuite, cette culture concurrentielle pourrait être également ancrée dans une philosophie patriarcale et parfois rigide laissant ainsi peu de marge de manœuvre aux femmes. En effet, la majorité des témoins étaient de genre féminin et ont déclaré avoir travaillé dans une culture « machiste » et « conservatrice » où la femme n'avait que peu de place. Cependant, nous ne possédons pas assez de données, notamment auprès d'autres candidats masculins, pour affirmer que ce phénomène culturel serait en effet lié (ou non) au genre. Néanmoins, selon Einarsen et al. (2003), cette culture se manifesterait à travers des normes et des règles spécifiques couvrant le comportement des membres, et est alors susceptible d'aller à l'encontre de leurs valeurs personnelles. Ainsi, des organisations caractérisées par un fort degré de conformité semblerait être particulièrement propices au harcèlement moral. Finalement, les changements organisationnels dans le but d'accroître drastiquement l'efficacité par la rationalisation (nouvelles technologies, nouveaux départements, délocalisation, migration, réorganisation économique, licenciement du personnel),

comparativement à l'évolution du marché de l'emploi, sont associés à des pressions et de l'insécurité et semblent également être un facteur déclencheur du harcèlement psychologique. En effet, le marché de l'emploi appelle à un profil de compétences de plus en plus exigeant, une polyvalence et une flexibilité accrues, créant ainsi beaucoup de pression et accentuant la compétition entre supérieurs et collègue au sein de l'organisation. Carroll, Foucher et Gosselin (2012), ont démontré que les changements organisationnels provenaient fréquemment de situations de crise, donnant ainsi lieu à des restructurations et une réduction du personnel. De plus, Baillien et De Witte (2009), stipulent que ces changements peuvent impliquer des réductions salariales ou budgétaires, faire recours à des emplois à temps partiel et donner lieu à des réductions de postes. Cela donnerait alors potentiellement lieu à différentes réprimandes ainsi qu'à une exclusion des collaborateurs les moins performants. Finalement, selon les données sociodémographiques recueillies, il n'y aurait pas de contextes organisationnels, de secteurs, de domaines ou de professions typiques à l'émergence du harcèlement au travail. De plus, ce constat va dans le sens de la théorie de Dejours (1998, cité par Fremont 2013) qui explique que ce stress constant – découlant de changements perpétuels et incertains – toucherait tous les niveaux hiérarchiques ainsi que toutes les catégories de professions.

A propos des pratiques managériales, les participants ont évoqué avoir perçu un style de leadership autocratique, accompagné d'un abus de pouvoir, pratiquant un double langage, instaurant un climat de peur et provoquant un manque de solidarité au sein de l'organisation. Einarsen et al. (2007) avait décrit ce leadership tyrannique et destructif, comme étant « *un comportement systématique et répété d'un dirigeant, d'un superviseur ou d'un responsable qui viole les intérêts légitimes de l'organisation en sapant et/ou sabotant les objectifs, les tâches, les ressources et l'efficacité de l'organisation et/ou la motivation, le bien-être ou la satisfaction professionnelle de ses subordonnés* ». De plus, comme exposé précédemment (cf. culture organisationnelle), cela expliquerait le fait que les supérieurs hiérarchiques peuvent avoir recours à des pratiques intransigeantes, voire despotiques et donneraient l'impression à l'employé d'être harcelé par ces derniers. De plus, cette ambiance destructive et gouvernée par la peur peut encourager le harcèlement psychologique et faire

émerger un climat de tension et d'inquiétude sur son lieu de travail. Ces pratiques se rejoignent avec la définition de Brodsky (1976, cité par Baillien et De Witte, 2009), selon laquelle une personne se retrouverait dans une position inférieure et deviendrait la cible d'actes sociaux négatifs systématiques de la part d'une ou plusieurs personnes. En effet, d'autres auteurs, notamment Zapf et al. (2001), Einarsen et al. (2003) ou encore Johnson (2009), ont identifié ce phénomène comme étant un déséquilibre relatif au pouvoir entre les parties, caractérisé par une disproportion dans les possibilités de trouver des solutions, mettant ainsi la victime dans une posture démunie de ressources et l'empêchant d'y faire face. De plus, ce déséquilibre prendrait également forme au travers d'une supériorité numérique, avec par exemple un groupe de collègues faisant subir un harcèlement psychologique à une seule personne (ou à un petit groupe de personnes) qui ne parviendraient alors pas à se défendre. Ce phénomène serait interprété dans le sens où les collègues auraient peu (ou pas) de pouvoir et de contrôle sur la situation problématique, et que de s'allier à l'agresseur ou de garder le silence, serait alors le meilleur moyen d'éviter d'être à son tour la cible ou de perdre son emploi.

### **5.3 Processus aux multiples facettes**

Les résultats ont permis de faire ressortir le développement du harcèlement psychologique. En effet, les victimes interrogées ont pu mettre en lumière un événement déclencheur, s'imposant comme une prise de conscience de la situation de harcèlement qu'elles étaient en train de vivre. Par ailleurs, la majorité des participants avaient également pu distinguer des agissements moins explicites et préliminaires à cet épisode déclencheur. Les comportements faisant suite à cet événement déclencheur ont alors suivi une augmentation notable en fréquence et en intensité, ce qui a donné lieu à une réaction de la part des victimes pour lutter contre le harcèlement psychologique. La fin du processus semble s'être concrétisée, dans l'ensemble des cas, par l'achèvement des relations de travail. De ce fait, il est possible de rapporter le développement décrit par les victimes à l'idée d'un processus évoluant de manière graduelle comme le proposent Einarsen et al. (2003). Ces derniers ont souligné le caractère évolutif du harcèlement psychologique, se distinguant alors d'un simple phénomène à proprement parler au travers de la montée en puissance des agissements.



Concernant l'événement déclencheur du harcèlement moral, il a été possible de voir que celui-ci était parfois particulièrement explicite et direct dans les cas où la victime avait subi un comportement agressif ou des attaques explicites à l'égard de son travail. Cet événement était cependant parfois plus subtil et sournois dans les cas de diffamation, de dépréciation du statut professionnel, de comportements contradictoires de l'auteur ou encore lorsqu'il était fondé sur un sentiment de menace vis-à-vis de la victime. De cette manière, il est possible de relever une divergence entre la première phase de harcèlement moral recensée dans notre recherche et celle proposée par Leymann (1996). Ce dernier décrit celle-ci comme prenant racine dans un conflit, alors qu'Einarsen (1999) dépeint la première phase du harcèlement par des comportements agressifs subtils, ce qui semble correspondre à aux résultats recensés. En effet, les résultats n'ont pas mis en lumière de conflit, mais plutôt des attaques insidieuses dirigées à l'encontre des victimes, ou plus franches lorsque qu'elles étaient empreintes d'agressivité. Par ailleurs, les victimes ont parfois explicitement relevé un événement comme étant le déclencheur du harcèlement, alors que dans leur discours d'autres épisodes semblaient caractéristiques du déclenchement du harcèlement subi. Nous avons alors pu constater une différence entre l'événement déclencheur effectif et celui perçu par les sujets. Ces divergences peuvent notamment être liées à la perception subjective du harcèlement.

À propos du type d'agissements subis par les victimes, il a été question d'une fréquence quotidienne et hebdomadaire, avec une augmentation de la violence des comportements subis dans la majorité des cas. Les agissements touchaient au travail de la victime ou à son intégrité physique et psychique. De cette manière, plus les victimes étaient immergées dans le processus de harcèlement (et touchées par des agissements toujours plus récurrents et explicites), moins elles semblaient en mesure de lutter contre la situation de harcèlement moral. Cet aspect est ressorti de la majorité des entretiens, bien qu'une minorité de sujets semblent avoir adoptés une posture combative ou avoir fui la situation de harcèlement relativement rapidement. Einarsen (1999) souligne la difficulté de la victime à se défendre dans sa description de la deuxième phase du harcèlement moral, ce qui semble donner une assise aux résultats recensés. Leymann (1996) ajoute un élément qui se rapporte à l'intention de nuire à la victime. En effet, l'ensemble des témoignages a permis

de mettre en lumière des comportements qui ont eu pour effet de porter préjudice aux victimes, qui ont elles-mêmes perçu des intentions négatives de la part de(s) l'auteur(s).

En ce qui concerne les actions et réactions adoptées dans l'optique de lutter contre le harcèlement, la majorité des répondants ont expliqué avoir fait appel à des structures d'aide internes – et plus particulièrement les ressources humaines – qui semblent n'avoir pas été coopératives, allant jusqu'à contribuer à la situation de harcèlement. Leymann (1996) explique, dans sa troisième phase, qu'à partir du moment où la direction intervient, le cas « devient officiellement *un cas* » et la situation peut facilement être évaluée comme étant de la faute du sujet. Einarsen, de son côté, avance que lorsque les supérieurs prennent en charge l'affaire, ils tendent à condamner la victime d'être dans cette situation. L'ensemble des témoignages a permis de mettre en lumière la stigmatisation des victimes et l'absence d'aide apportée. De manière générale, les victimes se sont vues désignées comme coupable de leur situation, malgré les tentatives de recherche de solutions. De ce fait, il apparaît comme primordial de souligner l'aspect lacunaire des structures d'aide internes, mais également externes. En effet, plusieurs victimes ont fait appel à une aide juridique infructueuse puisqu'elle poussait la victime à accepter de négocier une solution à l'amiable et à quitter son poste dans la majorité des cas. Parfois, cependant, la victime ne tenait pas à « lutter » et a pris la décision de quitter l'entreprise, très souvent à cause des problèmes de santé qui ont émergés.

Au sujet de la fin des relations de travail et du processus de harcèlement, il a été possible de constater que l'issue la plus fréquente s'est concrétisée par un licenciement de la victime. En effet, après avoir tenté de mettre en place des stratégies pour lutter contre le harcèlement subi, les victimes se sont vues renvoyées de leur poste de travail. Ce fait semble corroborer l'analyse d'Einarsen (1999) qui explique que la quatrième (et dernière) phase du harcèlement moral se rapporte le plus souvent à la condamnation de la victime et à l'éviction de celle-ci, puisqu'elle est considérée comme le problème. Il explique également que la situation de mobbing affecte généralement la victime dans sa santé physique et psychique de manière grave, ce qui a été mis en lumière dans la majorité des témoignages. De plus, comme nous l'avons exposé

dans les résultats, les victimes ont parfois mis un terme aux relations professionnelles en démissionnant ou en partant en retraite anticipée – leur décision ayant été forgée par le renforcement de leurs problèmes de santé. Leymann (1996), de son côté, décrit la dernière phase du harcèlement psychologique comme consacrée à la recherche d'une aide médicale ou psychologique découlant de leurs problèmes de santé. De ce fait, il a effectivement été possible de relever la recherche de ces types d'aide chez l'ensemble des sujets interrogés, mais cette demande de soutien n'était pas forcément propre à la fin du processus de harcèlement, et les sujets y ont parfois recouru sur la demande de leurs supérieurs ou du personnel des ressources humaines.

Plus globalement, Leymann (1996) et Einarsen (2005) soulignent avoir majoritairement observé (dans les pays scandinaves notamment) des cas de harcèlement liés à des conflits, par opposition au harcèlement « prédateur ». Le cas du harcèlement lié à des conflits englobe les situations où le harcèlement prend naissance dans un conflit interpersonnel (cf. 2.1. Définition du phénomène), alors que le harcèlement prédateur comprend les cas où une personne abuse de son pouvoir en prenant quelqu'un pour cible, ou les cas où un individu devient le bouc-émissaire d'un groupe. L'ensemble des témoignages permet de relever la prééminence de cas de « harcèlement prédateur » au travers des discours des victimes, où elles étaient fréquemment prises pour cible en l'absence de conflit entre les auteurs et ces dernières. Einarsen (2005) précise que le « harcèlement prédateur » pourrait être le type le plus répandu dans les pays caractérisés par une culture masculine prononcée, ou par une culture où la distance au niveau du pouvoir entre supérieurs et subordonnés est plus grande que dans les pays scandinaves. Dans cette optique, il est possible que la distance hiérarchique entre supérieur et subalterne soit supérieure à celle des pays scandinaves.

#### **5.4 Conséquences alarmantes et dramatiques**

Concernant les conséquences individuelles du harcèlement moral, elles semblent avoir un impact sur la santé psychique et physique des sujets, ainsi que leur vie professionnelle et sociale. Au niveau psychique, la totalité des témoignages a mis en exergue un état d'épuisement professionnel (traduit par

des symptômes dépressifs). Les symptômes rapportés comprennent : de l'angoisse, de la colère, de la peur, un sentiment de solitude, un sentiment de culpabilité, un sentiment de dégoût et des cauchemars récurrents. Certains sujets ont relevé un état de léthargie (traduit par un manque de motivation extrême, une paralysie, voire une tétanie), mais également des ruminations conséquentes. Einarsen et al. (2003) expliquent que les conséquences psychologiques du harcèlement sont relatives à une altération du bien-être, qui s'accompagne de symptômes comme le stress, une faible estime de soi, des troubles du sommeil, de l'anxiété, des problèmes de concentration, une fatigue chronique, de la colère ou encore une dépression. Brodsky (1976, cité par Einarsen et al., 2003) a également observé des manifestations telles qu'un état dépressif et des symptômes liés à la dépression comme l'impuissance, le manque d'estime de soi et des insomnies chez des victimes de harcèlement. L'ensemble de ces symptômes a pu être observé chez les sujets interrogés. Il est possible d'attester des conséquences graves du harcèlement psychologique sur la santé mentale.

Par ailleurs, trois victimes ont exprimé avoir subi un état de « stress post-traumatique », présentant des symptômes propres à ce syndrome. Le syndrome de stress post-traumatique est exprimé à travers le fait de revivre le traumatisme (par des souvenirs intrusifs par exemple), ce qui tend à engendrer un inconfort psychologique, un évitement des situations associées au traumatisme, et une incapacité à réagir correctement sur le plan émotionnel. Plusieurs études ont permis de montrer que les personnes victimes de harcèlement psychologique font état de plus de symptômes retrouvés dans le syndrome stress post-traumatique que les personnes non *mobbées* (Leymann, 1992 ; Hansen et al., 2006 ; cités par Pai et Lee, 2011). De plus, une méta-analyse de Nielsen et Einarsen (2012) permet également de relever un lien étroit entre le harcèlement moral et les symptômes de stress post-traumatique.

Au niveau somatique, il a été possible de relever des troubles du sommeil, des problèmes respiratoires, une pression haute, une perte de poids, un système immunitaire affaibli ou encore des douleurs intestinales et dorsales. Brodsky (1976, cité par Einarsen et al., 2003) a identifié trois patterns réactionnels chez les victimes de harcèlement moral au travail. Les victimes regroupées dans l'un des schémas prototypiques ont

rapporté des symptômes physiques, comme un état de faiblesse général, une perte de force, une fatigue chronique, et des douleurs diverses. De plus, un rapport du SECO (2016) a mis en lumière les conséquences physiques à long terme de l'exposition au harcèlement psychologique – ces dernières peuvent se rapporter à des maux de tête, un état de tension, des troubles du sommeil, et des troubles de la mémoire par exemple.

Le harcèlement moral peut également avoir des effets sur la sphère professionnelle de la victime, et il a été possible de relever un détachement professionnel suite à la perte de l'emploi, ainsi qu'une remise en question des sujets de leur identité professionnelle et de leur sentiment d'efficacité personnelle. Le SECO (2016) a présenté les conséquences du harcèlement moral sur l'identité professionnelle de la victime qui se rapportent notamment à une perte de motivation, de la passivité, une attitude de repli, de l'irritabilité, une attitude défensive, un manque de concentration, des troubles de la mémoire. Ces aspects ont également trouvé une place dans plusieurs témoignages, les participants ayant mis en lumière une perte de motivation croissante ayant mené à un dépérissement de leur sens du travail. Certains sujets ont également montré une forme de renoncement et de mépris vis à vis du monde professionnel, à la fois à l'égard de la fonction qu'ils ont occupée et de la recherche d'un nouvel emploi.

Concernant les conséquences sociales du harcèlement moral, un manque d'assistance, d'empathie, de compréhension ou de soutien moral de la part de l'entourage a pu être relevé. Duffy et Sperry (2007) ont mis en exergue des sentiments profonds de doute de soi, de honte et d'humiliation chez les victimes. Ceci peut alors conduire à un isolement considérable des sujets vis-à-vis de leur entourage. Une explication possible se rapporte à la préoccupation de la victime à l'égard de l'expérience vécue qui peut mener à une pensée obsessionnelle tournant autour de cette dernière. Parfois, le sujet s'abstient d'exprimer son ressenti ou ses pensées vis-à-vis de ce vécu, et parfois, il ressent le besoin d'en parler constamment. De plus, certaines victimes ont affirmé ne pas se sentir en sécurité chez elles (ou au travail), et rapportent avoir eu le sentiment que leur entourage les rendait responsables (voire coupables) du harcèlement qu'elles ont vécu. Einarsen (2005) explique que les sujets ayant vécu une situation de mobbing rapportent fréquemment une modification des

perceptions de leur environnement de travail et de leur vie en général, faisant état d'un sentiment de menace, de danger et d'insécurité. Dans cette optique, les conséquences individuelles recensées dans les divers témoignages semblent trouver un appui dans la littérature sur le harcèlement psychologique au travail. En effet, les effets nuisibles de ce dernier sont alors de divers ordres et trouvent un étayage à la fois dans les résultats de la présente recherche et dans le cadre théorique présenté.

Au sujet des conséquences organisationnelles du harcèlement psychologique, il est important de souligner à nouveau la difficulté de leur investigation dans le cadre de notre recherche. En effet, cette étude a pour but de mettre en lumière le harcèlement moral au travail au travers de la subjectivité des victimes. De ce fait, les effets d'un tel phénomène sur l'organisation appellent à des observations et des analyses empreintes d'objectivité, difficilement saisissables dans les témoignages des sujets. Malgré tout, il est possible de relever certains éléments susceptibles d'affecter l'entreprise. En effet, la majorité des victimes de notre étude ont déclaré avoir entrepris une procédure judiciaire contre l'organisation, et trois d'entre elles sont aujourd'hui encore en cours de procès. Dans cette optique, il est possible d'envisager que de telles procédures portent atteinte à l'image de l'entreprise et entraîne des coûts juridiques conséquents. Cependant, il n'est pas possible d'affirmer que de telles actions entravent l'image de ces dernières. Par ailleurs, certaines victimes ont tenté de trouver une voie d'expression au travers de la presse et des médias, mais ont eu le sentiment que leurs témoignages n'ont pas guère trouvé de retentissement – allant parfois jusqu'à renforcer la stigmatisation à leur égard. Les impacts recensés dans la littérature tendent à toucher plusieurs aspects de la vie de l'entreprise, avec des effets néfastes comme la perte de l'efficacité des employés, des coûts juridiques, l'accroissement de coûts relatifs à la santé, le *turnover*, ou encore une atteinte négative de la réputation de l'entreprise résultant des effets cités (Ayoko, Callan et Hartel, 2003, cités par Bartlett et Bartlett, 2011). La majorité des participants ont été atteints dans leur santé et ont, de ce fait, été absents pour cause de maladie, ils ont également entrepris des procédures judiciaires (comme dit précédemment). Il est alors possible d'envisager que ces éléments ont porté atteinte à l'organisation, mais il n'est pas possible de trouver une

confirmation à ce questionnement dans la présente enquête. Il serait alors enrichissant de compléter cette étude, basée sur la perception subjective des victimes, avec une investigation permettant de mettre en lumière les éléments objectifs, tels que les conséquences du harcèlement moral sur l'organisation.

## 6. Pistes de prévention

---

Le but de ce chapitre sera de donner un aperçu non exhaustif, de nombreuses solutions envisageables en cas de harcèlement moral au travail, en sensibilisant d'une part l'organisation à mettre en place une structure solide de prévention contre le harcèlement psychologique au travail, et d'autre part, encourager les collaborateurs concernés à se mobiliser et à développer des techniques propres à chacun afin de contrer ce phénomène en constante évolution. Ensuite, il sera question de proposer un outil prototypique de communication permettant de rendre compte de la nature du conflit dès son commencement et d'éviter qu'il se transforme en un processus de harcèlement moral au travail.

Comme vu précédemment, certaines organisations ont des caractéristiques culturelles et éthiques qui sont axées sur les performances, allant souvent de pair avec des relations interpersonnelles formelles et prônant le respect de la hiérarchie. Dans ce sens, le harcèlement moral est parfois implicitement encouragé au travers des pratiques managériales visant à augmenter le rendement des employés, créant alors une atmosphère de compétitivité. Par ailleurs, une instabilité organisationnelle liée à des restructurations fréquentes et imprévues du personnel et de l'organisation de manière générale, pourrait venir accentuer ce phénomène. En effet, le harcèlement moral entraîne dans son sillage des coûts financiers et humains, et provoque une diminution des performances et de la productivité des collaborateurs – avec entre autres une augmentation des absences pour cause de maladies et d'accidents, de l'absentéisme et du présentéisme ainsi que du turnover. Il serait donc souhaitable d'encourager les organisations à modifier leurs structures ainsi que leurs politiques de prévention en instaurant une communication claire et basée sur la participation des collaborateurs afin de fixer, par un commun accord et de manière transparente, des objectifs allant dans le sens des valeurs de chacun. Elles pourraient, par exemple, implémenter dans son programme, des cours d'introduction afin de sensibiliser le personnel, aux risques liés à la sécurité au travail, aux risques psychologiques et aux conséquences pour la société en termes de coûts et de prise en charge, – en précisant qu'aucune forme de violence (agressions physiques ou verbales, harcèlement sexuel ou moral, etc.), n'est tolérée, que les victimes recevront le soutien nécessaire et que de sévères



sanctions seront prises en cas de suspicion de harcèlement. Il est également important d'informer par écrit le personnel via des prospectus tels que qu'une charte qui indiquerait clairement que ces comportements sont interdits et des brochures explicatives. Finalement, une antenne psychologique pourrait être mise à disposition par l'entreprise.

Un autre problème soulevé concerne la formation des pratiques managériales qui est souvent perçue comme étant lacunaire. En effet, les managers décrits comme étant « froids » et « dénués d'émotions » ou encore « possédant des compétences techniques mais pas de compétences sociales », peuvent tout autant être touchés par un climat de tension au travail, provoquant ainsi un « effet domino » en projetant leur stress sur leurs subordonnés. Il serait donc judicieux que l'organisation mette à disposition des moyens de formation et de soutien afin que les managers puissent à leur tour disposer de ressources nécessaires pour coacher leurs employés à s'adapter aux changements de l'organisation et aux exigences imposées par celle-ci en termes de quantité et de qualité du travail. Cette réduction des tensions vis-à-vis des managers permettrait donc d'obtenir une meilleure gestion des ressources humaines. Par exemple, former à un leadership constructif où les managers se comporteraient de manière positive à la fois envers leurs employés et envers l'organisation. Ils pourraient ainsi agir conformément aux intérêts de l'organisation tout en soutenant et renforçant les objectifs, les tâches et la stratégie de l'organisation, ceci en optimisant l'utilisation des ressources de cette dernière. Parallèlement, ils renforceraient la motivation, le bien-être et la satisfaction professionnelle de leurs subordonnés en garantissant leur participation aux processus de décision. Ensuite, lors du recrutement, un cahier des charges avec des tâches et des objectifs clairs devrait être mis en place afin d'éviter toutes ambiguïtés de rôles ou de tâches telles que des demandes n'allant pas dans le sens de ses propres compétences ou des activités supplémentaires provoquant une surcharge de travail. En cas de licenciement, des procédures peuvent être mises en place par l'organisation afin d'accompagner et de préparer le départ des collaborateurs en vue d'une réinsertion, par exemple en les coachant et en leur octroyant un certificat de travail valorisant leur permettant de retrouver du travail ailleurs. Dans ce sens, l'organisation pourrait donc accompagner les membres du personnel tout au long de leurs parcours au sein de cette dernière (du

recrutement à la démission / licenciement), en faisant des feedbacks constructifs, afin de développer leurs compétences, de les former de manière continue et d'augmenter ainsi l'autonomie et leurs capacités en matière de créativité, de flexibilité, de mobilité ainsi que leurs engagements envers l'organisation.

Par ailleurs, nous avons pu souligner que les organisations possédaient une tendance générale à ne pas réagir immédiatement lorsqu'un conflit est constaté retrouvent, jusqu'à se retrouver démunies face un problème devenu ingérable à l'interne. Les personnes concernées se sentent donc obligées d'aller demander du soutien à l'extérieur. Afin d'éviter que des aides d'ordre juridique, médicale ou psychologique, demandées par les personnes concernées, se fasse à l'extérieur sans le consentement de leur organisation – dû à un manque de soutien de celle-ci – et ait un impact sur l'image de cette dernière, nous ne pouvons que l'encourager à anticiper le problème en mandatant des structures d'aides externes et indépendantes (médiateurs, psychologues, inspecteurs du travail, syndicats, etc.), lorsqu'un conflit ou une souffrance au travail commence à se faire sentir afin de poser un diagnostic et de prévenir les cas de conflit ou de harcèlement moral. Il serait donc souhaitable que les organisations adoptent un style de gestion dynamique et interviennent en anticipant les problèmes avant qu'il leurs soient signalés ou qu'ils atteignent un stade où ils deviennent impossibles à ignorer et à gérer.

En ce qui concerne la victime, il apparaît comme primordial qu'elle demande à rencontrer au plus vite sa hiérarchie pour la mettre au courant afin de faire cesser ces agissements. Il est également conseillé que la requête soit formulée par écrit, par lettre recommandée ou par e-mail, (pour une question de traçabilité). En effet, constituer un dossier avec des preuves (traces écrites, post-it, photos, enregistrement, etc.) est une étape importante si la victime souhaite par la suite poursuivre cette procédure en justice. Si l'intervention de la hiérarchie est inefficace, la victime peut demander l'intervention de tiers (médiateurs, inspecteurs du travail, psychologues, etc.), qui viendra constater les faits, poser un diagnostic et mettre fin au processus de harcèlement en demandant à l'employeur la mise en place de mesures de prévention. Il est également important de s'assurer que les professionnels sollicités sont bien des spécialistes de la santé au travail. En dernier recours et si les démarches

précédentes n'ont pas été efficaces, la victime peut mandater un avocat qui cherchera un arrangement à l'amiable, tout en sachant que cela pourrait être couteux en matière de temps et d'argent. En parallèle, nous l'encourageons à faire appel à des spécialistes de la santé au travail et plus spécifiquement du harcèlement moral au travail (psychologue conseiller en orientation, psychologue du travail, médecin du travail, coach socio-professionnel, etc.), afin de trouver un soutien et une compréhension de son vécu, de travailler si elle souhaiterait garde son poste, sur des aspects comme la reprise de confiance en soi, les méthodes de travail ou la gestion non violente des conflits, ou alors de préparer au cas où elle souhaiterait changer d'emploi, un dossier de candidature valorisant et attractif, via un bilan de compétences, en se focalisant, par exemple, sur ses compétences transférables à d'autres postes de travail ou d'autres domaines non en lien avec sa fonction actuelle. Finalement, se mobiliser avec d'autres victimes de harcèlement (témoignages, focus group, échanges sur les réseaux sociaux de manière transparente ou anonyme...), pourrait être un bon procédé pour dénoncer et prévenir ce phénomène, ainsi qu'un bon moyen de contrer l'isolement social.

Nous avons également interrogé nos participants afin de s'informer des multiples méthodes de reconstruction suite au harcèlement moral subi et il a été possible de relever plusieurs ressources mises en place et pouvant alors servir comme pistes de prévention. En effet, certains sujets se sont engagés dans un processus de réorientation professionnel, au travers de formations professionnelles et de reprises progressives ou partielles de leur travail (rémunéré ou bénévole). Au niveau personnel, certains participants ont entrepris des activités visant à accroître le bien-être au niveau personnel et leur confiance en soi, notamment au travers de la médecine (méditation, massage, hypnose ou encore PNL). D'autres sujets se sont détachés de la sphère professionnelle et se sont consacrés à des activités sociales et familiales, telles que du jardinage, du bricolage, des activités sportives, des voyages ou la (re)construction d'une nouvelle maison. Par ailleurs, certains d'entre eux ont évoqué « l'écriture » comme exutoire, affirmant ainsi leur existence en laissant une trace écrite au travers de livres, de lettres, d'articles ou de réseaux sociaux. Finalement, quelques-uns ont participé à des activités en lien avec le thème du harcèlement, notamment au travers de groupes de discussion ou sur internet.

Ces candidats ont ainsi tous souligné que ces types d'activités les avaient particulièrement aidés à se sentir moins isolés ainsi qu'à se sentir compris et entendus.

## 6.1 Outil prototypique de gestion des conflits

L'outil prototypique de gestion des conflits et de prévention de cas de harcèlement moral en question, est basé en partie, sur la théorie du « *job crafting* ». La notion de *crafting* est à comprendre dans le contexte actuel où la société est dite "liquide" (Bauman, 2000) et incertaine, et où chaque individu doit s'adapter au monde contemporain, dans lequel on ne lui fournit pas forcément les moyens d'avoir une sécurité rassurante, ni une carrière stable. Les organisations deviennent en effet de plus en plus complexes avec le développement de nouvelles technologies, favorisant le *self-managing*, les innovations, et une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail. Malgré ce contexte associé à une certaine insatisfaction au travail, les employés ont tendance à garder leur emploi. La flexibilité donnée aux employés leur permet en effet d'être plus libres de construire et modifier leurs expériences de travail et leur trajectoire professionnelle par eux-mêmes, en utilisant des stratégies de réaménagement de leur travail, le « *job crafting* », pour ainsi augmenter leur satisfaction. C'est un processus permettant donc aux employés de changer leur projet d'emploi, de façon à obtenir un meilleur engagement au travail, une meilleure satisfaction, de la prospérité et une certaine résilience face aux contraintes du travail (Berg, Dutton, Wrzesniewski, 2008). Le *job crafting* permet donc à l'individu de changer son environnement de travail pour qu'il soit compatible avec ses propres besoins, ses capacités et ses préférences en même temps qu'avec les caractéristiques du travail (Tims, Bakker & Derks, 2013). Ensuite, les ressources disponibles et les demandes liées au travail sont deux facteurs susceptibles d'influencer le risque de stress au travail ou d'un déséquilibre entre l'individu et son environnement. L'individu peut agir soit en augmentant les ressources structurelles (tâches) et sociales (relations), soit en augmentant les demandes liées au travail pour créer plus de challenge, soit en diminuant les demandes qui excèdent ses capacités (Bakker & Demerouti, 2007 ; Tims et al., 2012; Tims & Bakker, 2010). Plusieurs types de *crafting* permettent à l'individu de changer le sens qu'il donne à son travail, ainsi que

son identité de travail. Il peut modifier la nature des tâches qu'il effectue (ajouter de nouvelles tâches plus significatives ou y passer plus de temps), la nature des relations qu'il a dans son milieu de travail (construire de nouvelles relations positives), ainsi que la perception qu'il a de son travail (élargir la manière de considérer les tâches et relations au travail) (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Sachant que le harcèlement psychologique ne correspond pas à un phénomène à proprement parler mais plutôt à un processus qui évolue de manière progressive, cet outil prototypique de gestion des conflits pourrait servir à court-circuiter son cheminement. En effet, il pourrait non seulement identifier et prévenir le harcèlement mais aussi déceler des sources de tension qui pourraient provoquer des conflits relationnels et par la suite conduire à des cas de harcèlement. Il servirait donc à la fois comme outil de prévention « secondaire », afin de donner les moyens aux collaborateurs d'identifier et de s'adapter aux facteurs de risques liés au harcèlement psychologique, et également comme outil de prévention « primaire » afin d'anticiper et de faire disparaître (ou du moins réduire) les facteurs de risques de harcèlement moral sur l'organisation et l'environnement de travail. Plus précisément, cet outil de communication et d'expression des ressentis viserait un double objectif : d'une part identifier les *stresseurs* liés à des aspects organisationnels, par exemple de clarifier le cahier des charges ou la concordance entre la culture de l'organisation et les valeurs de l'individu, d'autre part, identifier des *stresseurs* liés à des aspects individuels et relationnels, par exemple de déceler la nature du problème et de juger s'il s'agit bien d'un harcèlement « prédateur » ou d'un harcèlement lié au conflit. De plus, il identifierait s'il est question d'un événement isolé et si les deux parties sont à un pouvoir relativement égal. En effet, il résoudrait (en partie) l'inégalité entre les deux parties, en tentant de gérer un conflit sans prendre en compte le statut ou le pouvoir au sein de l'organisation afin de disposer des mêmes ressources et pouvoir ainsi développer des stratégies de réaménagements accessibles à tous.

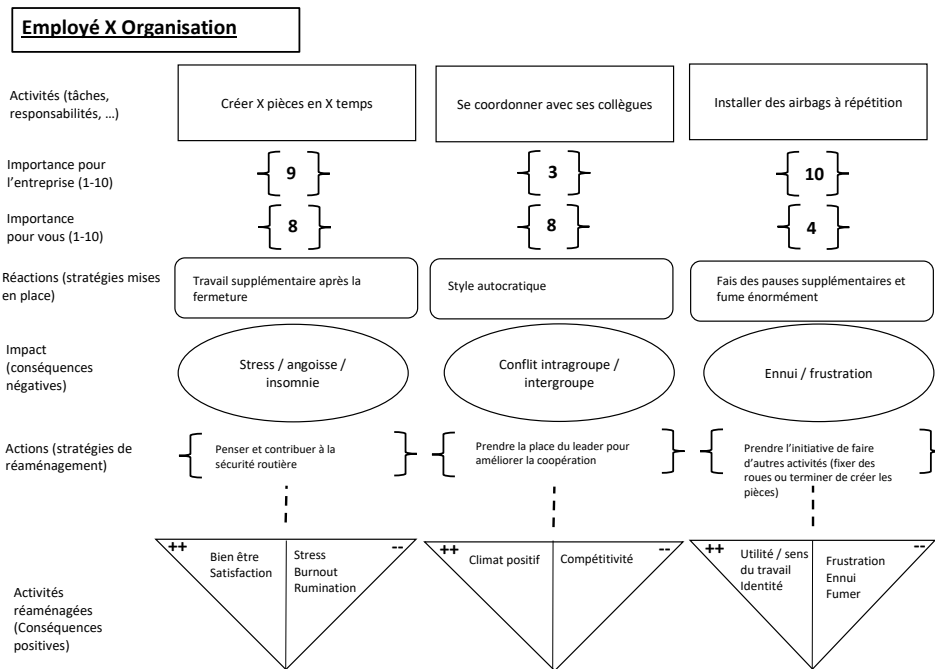
Il pourrait être ensuite utilisé comme outil de médiation par une personne spécialisée dans le domaine du harcèlement moral au travail et ayant une position neutre, par exemple par un médiateur ou par un psychologue. Le but étant d'identifier la nature du conflit et de poser un diagnostic afin de trouver

une solution qui convienne aux deux parties concernées, par des moyens de *crafting* favorisant non seulement le climat au sein de l'organisation mais également des moyens de *crafting* aux collaborateurs afin de favoriser leur bien-être ainsi que leur satisfaction au travail.

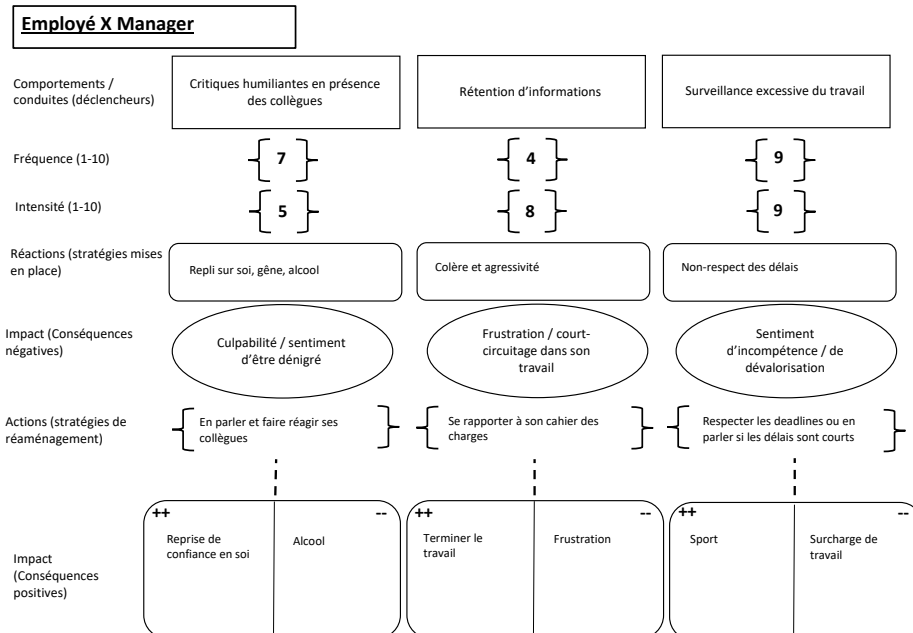
Lors d'un entretien individuel, une double fiche peut être distribuée à chaque collaborateur. L'une concernerait leur relation respective à l'organisation et l'autre concernerait leur relation directement liée à la nature du conflit. La partie en relation avec l'organisation (cf grille *employé vs organisation*) permet tout d'abord d'exposer trois activités principales effectuées au sein du travail, de l'importance et de l'impact de ces tâches, ensuite de réfléchir, avec le médiateur à des stratégies de réaménagement, puis enfin de penser aux conséquences que ces activités réaménagées peuvent apporter. La partie en relation directe avec le collaborateur (cf grille *employé vs employé*), permet d'exposer trois principales conduites de la part de son collègue et d'identifier leurs fréquences, leurs intensités et leurs impacts ainsi que les réactions face à ces conduites, pour ensuite réfléchir avec le médiateur, à une ou des stratégies de réaménagement et de leurs conséquences. Une fois cette double fiche complétée par les deux parties de manière individuelle, elle sert de point d'ancrage à la discussion entre les collaborateurs et le médiateur, lors d'un entretien de groupe, afin de confronter ces réactions interdépendantes et de trouver un compromis qui soit bénéfique pour le bien-être du personnel, pour l'organisation ainsi qu'à la productivité de cette dernière.

Voici à titre d'exemple, quatre grilles schématiques mettant en relation deux protagonistes, d'un côté l'employé et l'organisation puis l'employé et son manager et de l'autre côté, le manager et l'organisation puis le manager et son employé :

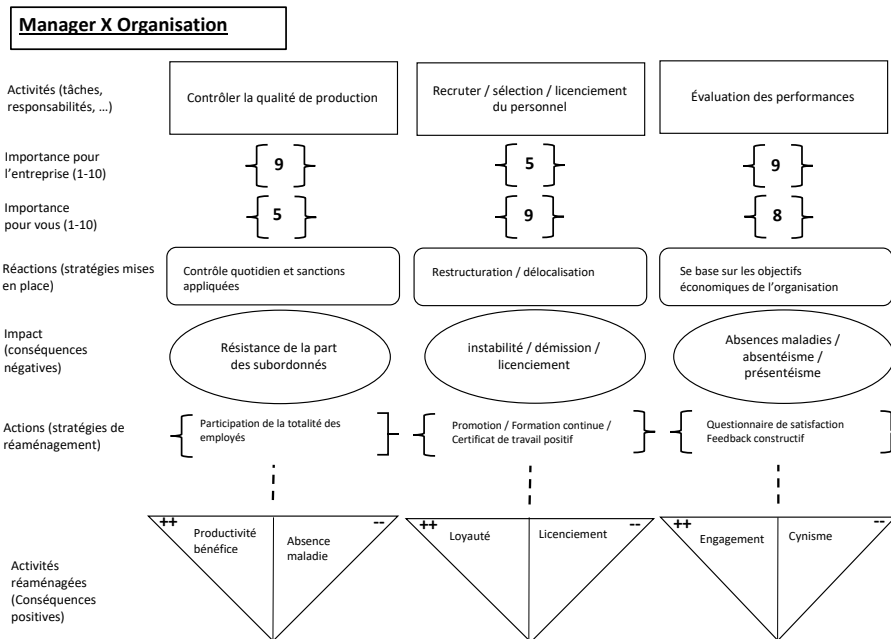
## Grille 1 : Employé (A) versus Organisation (X)



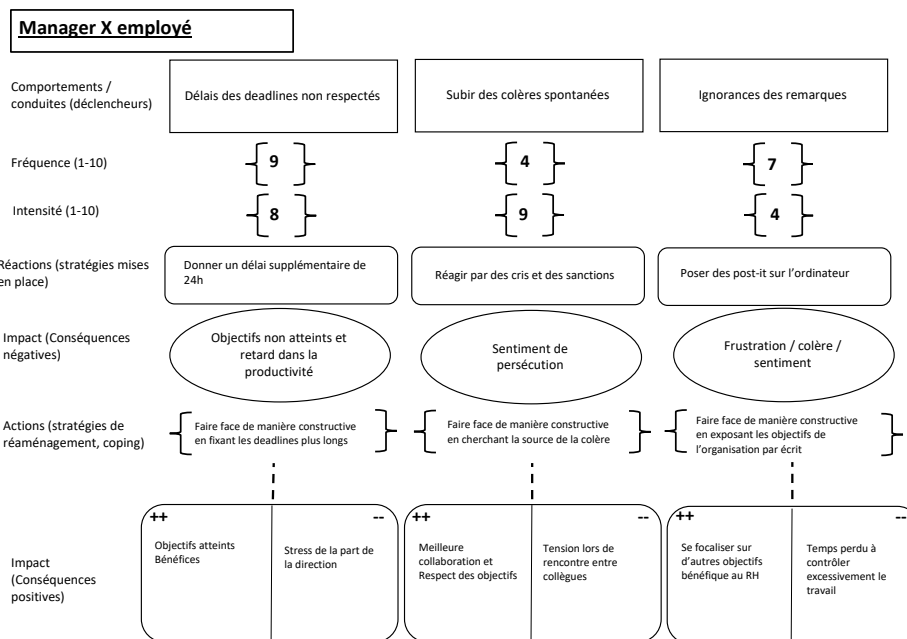
## Grille 2 : Employé (A) versus Employé (B)



### Grille 3 : Employé (B) versus Organisation (X)



### Grille 4 : Employé (B) versus Employé (A)





## 7 Limites et perspectives de recherche

---

Cette étude dénombre quelques limites qu'il serait judicieux de prendre en considération lors de futures recherches sur le phénomène de harcèlement psychologique au travail.

En préambule, notre recherche académique s'est concentrée sur des aspects liés à la santé psychologique au travail. Dans ce contexte, nous nous sommes notamment intéressés aux conditions psychosociales propres aux organisations qui risquant d'exposer les individus au harcèlement moral. De plus, nous avons cherché à approcher le processus du harcèlement et ses impacts sur les personnes, et avons tenté de déterminer les besoins en matière de prévention et de prise en charge. Les éléments cités relevaient alors de nos compétences. Cependant, nous ne possédions pas les compétences permettant une analyse juridique ou encore politique. Une perspective prenant en compte ces deux aspects pourrait alors être approfondie par des professionnels experts dans ces domaines. Une perception plus objective n'a donc volontairement pas été abordée car cela appelait à élaborer un travail plus conséquent et plus complexe.

Ensuite, la présente étude visait à saisir le processus du harcèlement moral au travail au travers de la subjectivité des victimes ainsi qu'au travers de la souffrance vécue tout au long de ce processus. Il a été donc difficile d'approcher des dimensions telles que la personnalité ou les intentions de l'auteur, ou encore les conséquences du harcèlement moral sur l'organisation. Notre étude a ainsi exclu le point de vue des auteurs d'agressions ainsi que celui de personnes externes possédant une position neutre vis-à-vis de la question. Par ailleurs, il apparaît comme primordial de souligner la possibilité d'un biais de subjectivité dans les témoignages récoltés puisque les témoins n'étaient pas en mesure de donner des informations au sujet des agresseurs et des organisations d'une manière totalement neutre et impartiale. Une perspective objective s'impose alors comme nécessaire pour aboutir à une analyse plus globale, et plus profonde – avec non seulement une vision de la part de la victime, mais également de la part de l'auteur et de l'organisation. Lors de futures investigations, il serait enrichissant d'interroger un groupe de personnes interne à l'organisation, comme par exemple des responsables RH et

des collaborateurs ; ou encore, de questionner un groupe de personnes lié à des structures d'aides externes à l'organisation. Il pourrait également être intéressant de recueillir des informations auprès de personnes présumées coupables de harcèlement, afin de comparer les différentes données obtenues et d'aboutir à une méta-analyse sur le phénomène.

Finalement, une description de la personnalité des victimes ainsi que de celle des auteurs requiert beaucoup de prudence. En effet, la simple analyse des témoignages ne permet pas à elle seule de pouvoir affirmer avec certitude de la prééminence de certains traits de personnalité chez les sujets. Afin de pouvoir se positionner sur ces aspects, un questionnaire de personnalité (conformément au modèle du *Big five* de Costa & McCrae), pourrait faire l'objet d'une passation chez les participants afin d'inclure les dimensions de personnalité à l'analyse du phénomène du harcèlement psychologique au travail.

## 8 Conclusion

---

La présente recherche visait principalement à comprendre le processus du harcèlement psychologique au travail à travers les différentes expériences subjectives des victimes.

Tout d'abord, la définition générale a permis de soulever à la fois des similitudes et des divergences dans la manière de percevoir et d'appréhender le phénomène en question. De cette manière, les participants ont désigné le harcèlement psychologique comme portant non seulement atteinte à la santé psychique et physique mais également à la sphère privée et, de manière plus générale, à la personnalité et à l'intégrité personnelle. De plus, la majorité des victimes semblent soutenir que le harcèlement psychologique s'étend sur la durée, et ce, de manière relativement consensuelle – bien que le critère strict de « six mois » avancé dans la littérature soit un point largement discuté. Par ailleurs, la systématisme et la répétitivité des agissements ont également été soulignées comme étant représentatives du phénomène par la majorité des candidats. Finalement, il a été possible de constater que la conception du harcèlement moral au travail appelle à des représentations différentes chez les participants. Ceci souligne alors le caractère multiforme et multicausal du phénomène, ainsi que la présence des diverses caractéristiques qui le constituent et qui font écho au vécu personnel et à l'interprétation subjective de chacun.

Concernant les antécédents personnels des victimes, il a été possible de constater un sur-engagement chez ces dernières dans leur travail. De plus, certaines d'entre elles pensaient « bien faire » en s'engageant dans des activités supplémentaires, mais cet engagement semble avoir été perçu comme une menace aux yeux de la hiérarchie ou de certains collègues. Les témoignages des victimes ont permis de mettre en lumière certaines attitudes ou certains comportements pouvant faire office de « stressseurs » lorsqu'ils sont mal interprétés ou mal gérés, pouvant potentiellement mener à des conflits sur le lieu de travail.

Pour ce qui est des auteurs du harcèlement, les victimes ont fréquemment décrit des conduites agressives, des compétences sociales et communicationnelles

lacunaires ainsi que des pratiques managériales exigeantes – ces traits de personnalité ont déjà été soulevés dans la littérature traitant du harcèlement moral au travail. Cependant, les caractéristiques soulevées s'appuient sur une perception subjective des victimes et appellent à une analyse plus complexe afin d'obtenir description plus aboutie des comportements typiques de harcèlement psychologique. Néanmoins, cette question a été reprise dans la partie de notre étude consacrée aux caractéristiques organisationnelles et a été spécifiquement mise en relation avec les pratiques managériales afin d'approfondir le sujet.

En ce qui concerne les conditions psychosociales, les participants ont été parfois confrontés à une absence de cahier des charges ou à des tâches définies de manière vague, donnant lieu à une ambiguïté relative aux rôles et aux responsabilités, augmentant considérablement la charge de travail, entravant l'autonomie ainsi que le sentiment de contrôle et favorisant ainsi l'émergence de conflits. De plus, un manque de reconnaissance et de gratitude de la part des supérieurs hiérarchiques a souvent été associé au processus du harcèlement moral au travail, contribuant ainsi à l'émergence de ce dernier et affectant la santé physique et psychique des victimes.

Les différents types de culture organisationnelle décrits ainsi que leurs pratiques managériales – perçues comme étant lacunaires par les victimes – ont permis de rendre compte de la propension de certaines organisations à encourager une dynamique de compétitivité, afin de satisfaire les exigences de productivité. De plus, les organisations tendent à nier (sciemment) le harcèlement moral lorsqu'il n'y a pas de dysfonctionnements manifestes – tels qu'un taux d'absentéisme conséquent ou un ralentissement des performances – pouvant porter atteinte à leur productivité ou à leur image. Aussi, les diverses restructurations de l'organisation constitueraient une source supplémentaire de stress, menant à des instabilités relatives à la structure organisationnelle ainsi qu'à un sentiment d'insécurité lié au travail.

Concernant le processus du harcèlement psychologique, les témoignages ont permis de mettre en lumière un développement marqué par une augmentation de la fréquence et de la violence des agissements à travers le temps. Ceci découle encore une fois de la perception subjective des victimes qui ont su décrire un processus relativement similaire – marqué par une montée en

puissance des actes de harcèlement moral. Dans ce cadre, les sujets ont décrit des comportements se rapportant à ignorer leurs opinions, à surveiller excessivement leur travail, à retenir des informations affectant leurs performances, à s'adonner à un rappel répété de leurs erreurs, à ordonner un travail en dessous de leurs compétences, ou encore à faire l'objet de comportements intimidants ou de colères spontanées. Ces agissements – répétés quotidiennement et hebdomadairement – ont eu comme conséquence d'atteindre la victime dans son intégrité psychique et physique.

Les réactions des victimes face au harcèlement psychologique ont été concrétisées par une forme de lutte contre celui-ci. Ces réactions ont émergé de manière tardive dans la majorité des cas – lorsque le harcèlement psychologique avait déjà pris une ampleur conséquente et atteint la santé psychique et physique des sujets. Concernant ces réactions, il a été possible de recenser celles qui sont le plus fréquemment apparues dans les témoignages, et les sujets ont alors majoritairement fait appel aux ressources humaines et/ou à un avocat. Cependant, ces soulèvements n'ont que rarement trouvé un écho positif et se sont terminés par un licenciement dans la plupart des cas. Dans d'autres cas, les victimes ont préféré fuir l'environnement de travail et démissionner pour s'éloigner de la source de leur souffrance.

Les conséquences du harcèlement psychologique ont été manifestes et ont affecté la santé psychique et physique des victimes. Il a été possible de recenser des symptômes dépressifs récurrents – mais également le développement d'un syndrome de stress post-traumatique – ainsi que l'apparition de maux physiologiques de différents ordres. Elles ont également touché les dimensions sociales et professionnelles des sujets, avec des symptômes tels que l'isolement, la perte de confiance en soi et en autrui, ou encore la destruction de l'identité professionnelle. Il est alors possible d'attester des conséquences particulièrement néfastes du harcèlement moral sur la santé, ainsi que le l'importante souffrance morale et physique décelée chez les victimes au travers du récit de leur vécu.

## 9 Références bibliographiques

---

- Adams, A. (1992). *Bullying at work*. London: Virago Press.
- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model. *Journal of Community & Applied Social Psychology, 19*(1), 1-16.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology, 22*(3), 309-328
- Bardelli, P. (2016). La flexibilité du travail, un enjeu pour le capitalisme contemporain. *Revue de l'organisation responsable, 11*(1), 5-20.
- Bartlett, J. E., & Bartlett, M. E. (2011). Workplace bullying: An integrative literature review. *Advances in Developing Human Resources, 13*(1), 69-84.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 158-186.
- Berg, J.M., Dutton, J.E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B.J. Dik, Z.S. Byrne, & M.F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81– 104). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 998.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. DC Heath & Co.
- Carroll, T., Foucher, R., & Gosselin, E. (2012). La prévention du harcèlement psychologique au travail: de l'individu à l'organisation. *Gestion 2000, 29*(3), 115-130.
- Catheline, N. (2009). *Harcèlements à l'école*. Albin Michel.

Duffy, M., & Sperry, L. (2007). Workplace mobbing: Individual and family health consequences. *The Family Journal*, 15(4), 398-404.

Efe, S. Y., & Ayaz, S. (2010). Mobbing against nurses in the workplace in Turkey. *International Nursing Review*, 57(3), 328-334.

Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International journal of manpower*, 20(1/2), 16-27.

Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and violent behavior*, 5(4), 379-401.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). Bullying and emotional abuse in the workplace. *International perspectives in research and practice*, 1.

Einarsen, S. (2005). The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (7-3).

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.

Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24-44.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, 2, 3-40.

Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique. In *XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS* (pp. pp-1). AIMS.

Faulx, D., & Delvaux, S. (2005). Le harcèlement moral au travail: phénomène objectivable ou «concept horizon»? Analyse critique des définitions des

phénomènes de victimisation au travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (7-3).

Hallberg, L. R., & Strandmark, M. K. (2006). Health consequences of workplace bullying: experiences from the perspective of employees in the public service sector. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 1(2), 109-119.

Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2009). Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others?. *Work & Stress*, 23(4), 349-358.

Hirigoyen, M. F. (1998). *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*. Syros, Paris.

Hirigoyen, M. F. (2017). *Le harcèlement moral au travail : «Que sais-je?» n° 3995*. Presses universitaires de France.

Johnson, S. L. (2009). International perspectives on workplace bullying among nurses: a review. *International nursing review*, 56(1), 34-40.

Kihle, S. (1990). Helsefarlige ledere og medarbeidere [When management is a health risk for subordinates]. *Oslo: Hemmets bokforlag*.

Künzi, G. (2006). *Harcèlement sur le lieu de travail: l'entreprise en question* (Vol. 19). PPUR presses polytechniques.

Leymann, H. (1988). Stress reactions after bank robberies: psychological and psychosomatic reaction patterns. *Work & Stress*, 2(2), 123-132.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.

Masdonati, J., Froidevaux, A., & Rossier, J. (2017). La recherche qualitative consensuelle en psychologie du conseil et de l'orientation. *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé*, 152-175.

Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2007). Perpetrators and targets of bullying at work: Role stress and individual differences. *Violence and victims*, 22(6), 735.



Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 13(2), 202-248.

Milczarek, M. (2010). *Workplace violence and harassment: a European picture*. Publications Office of the European Union.

Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309-332.

Nielsen, M. B., & Knardahl, S. (2015). Is workplace bullying related to the personality traits of victims? A two-year prospective study. *Work & Stress*, 29(2), 128-149.

Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and violent behavior*.

Notelaers, G., De Witte, H., & Einarsen, S. (2010). A job characteristics approach to explain workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 487-504.

Pai, H. C., & Lee, S. (2011). Risk factors for workplace violence in clinical registered nurses in Taiwan. *Journal of clinical nursing*, 20(9-10), 1405-1412.

Poisson, Y. (1983). L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 9(3), 369-378.

SECO [Secrétariat d'Etat à l'économie]. *Mobbing : Description et aspects légaux*, Berne, Repéré à [http://conflits.ch/pdf/mobbing\\_f\\_20-4-05.pdf](http://conflits.ch/pdf/mobbing_f_20-4-05.pdf)

SECO [Secrétariat d'Etat à l'économie]. (2013). *Mobbing et autres formes de harcèlement. Protection de l'intégrité personnelle au travail*, Berne, Repéré : à [https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen\\_Dienstleistungen/Publikationen\\_und\\_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/mobbing-und-andere-belaestigungen---schutz-der-persoenlichen-int.html](https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/mobbing-und-andere-belaestigungen---schutz-der-persoenlichen-int.html)

SECO [Secrétariat d'Etat à l'économie]. (2016). *Mobbing et autres formes de harcèlement. Protection de l'intégrité personnelle au travail*, Berne, Repéré : à [https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen\\_Dienstleistungen/Publi](https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publi)

[kationen\\_und\\_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/mobbing-und-andere-belaestigungen---schutz-der-persoenlichen-int.html](#)

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). The development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.

Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person– job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.

Thylefors, I. (1987). *Syndbockar [Scapegoates]*. Stocholm, Sweden: Natur och Kultur.

Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84-97.

Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International journal of manpower*, 20(1/2), 70-85.

Zapf, D., & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice—An introduction. *European Journal of work and organizational psychology*, 10(4), 369-373.

## 10 Annexes

---



**UNIL** | Université de Lausanne  
Consultation  
Av. de la Gare 1  
1003 Lausanne  
Tél. 021/311 45 45

### **AUTORISATION POUR L'ENSEIGNEMENT ET LA RECHERCHE**

Addendum no 1 à l'autorisation de filmer dans le cadre de la Consultation

Je soussigné-e

NOM : .....  
PRENOM : .....  
ADRESSE : .....  
LIEU : .....

Autorise les enseignant-e-s et les superviseurs et superviseuses en Psychologie du conseil et de l'orientation de l'Institut de psychologie de l'Université de Lausanne à utiliser les enregistrements audiovisuels pour la recherche et l'enseignement aux conditions suivantes :

Utilisation pour l'enseignement :

- Les enregistrements sont visionnés dans le cadre restreint des enseignements en psychologie du conseil et de l'orientation de l'Université de Lausanne;
- L'ensemble des participant-e-s, enseignant-e-s comme étudiant-e-s, sont soumis-e-s au secret de fonction et s'engagent à respecter le code déontologique de la Fédération Suisse des Psychologues (FSP).

Utilisation pour la recherche :

- Toutes les données seront traitées de manière anonyme et dans le respect du code déontologique de la Société Suisse de Psychologie (SSP).

La présente autorisation est révoicable en tout temps moyennant un avis écrit de la part de la ou du soussigné-e, qui doit être adressé au service de consultation de l'Institut de psychologie de l'Université de Lausanne.

Lausanne, le ..... Signature : .....

*Pour les consultants mineurs* ..... Signature du représentant légal :  
.....

<b>Grille d'entretien</b>	
<b>Cadre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confidentialité</li> <li>- Signer feuille de consentement</li> <li>- Timing (1h15-1h30)</li> <li>- Entretien semi-structuré avec des questions homogénéisés</li> </ul>
<b>Définition</b>	<p>1) <i>Nous allons vous donner une définition du harcèlement au travail et vous nous direz ce que vous en pensez pour se mettre d'accord...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner la définition au participant</li> <li>• Lui demander s'il est d'accord avec cette définition</li> <li>• Modifications si besoin</li> </ul> <p>2) <i>Expliquer le plan pour la suite : Dans un premier temps, nous allons faire connaissance en s'intéressant à vous et à votre parcours. Ensuite, on va plus se centrer sur l'organisation dans laquelle vous avez travaillé. Puis, on va se focaliser sur la problématique du harcèlement (que vous avez subi), c'est à dire, le ou les déclencheurs ainsi que le processus, les conséquences ainsi que les moyens mis à disposition pour y remédier</i></p>
<b>Parcours de la personne (données socio-démographiques)</b>	<p>1) <i>Parlez-nous de votre parcours de manière brève, jusqu'au moment déclencheur...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Personnel :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ âge</li> <li>○ sexe</li> <li>○ état civil</li> </ul> </li> <li>• <i>Professionnel :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ type d'entreprise <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ où elle a travaillé ou travaille encore</li> </ul> </li> <li>○ taille de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nombre de collaborateurs</li> <li>▪ nombre d'employés dans son groupe de travail</li> </ul> </li> <li>○ domaine dans lequel elle travaille</li> <li>○ caractéristiques de son poste de travail <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ancienneté</li> <li>▪ qualifications et responsabilités</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<b>Antécédents contextuels (conditions psychosociales)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Maintenant que l'on a pu parler de votre parcours, on aimerait en apprendre un peu plus sur la structure de cette entreprise et notamment sur...</i></li> <li>• <i>Conditions de travail</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Culture et valeurs de l'organisation</li> <li>○ Pratiques managériales (RH)</li> </ul> </li> <li>• <i>Climat de travail</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Relations entre collègues, supérieurs hiérarchiques et subordonnés</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Charge de travail (<i>rythme et les délais, conflits de rôle (faire une chose et son contraire), communication claire des objectifs à atteindre, etc...</i> ;</li> <li>◦ Ressources (<i>autonomie d'action, soutien à disposition, reconnaissance, etc...</i>)</li> </ul>
<b>Processus du harcèlement</b>	<p>1) <i>Est-ce qu'il y a eu un événement particulier ou déclencheur du harcèlement ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auteur(s) (qui ? Statut, relations avec la victime)</li> <li>• date (approximative)</li> <li>• durée du harcèlement (quand est-ce que ça a commencé et jusqu'à quand?)</li> <li>• fréquence de l'événement</li> <li>• harcèlement explicite ou implicite</li> <li>• harcèlement en escalade ou chevauchement</li> </ul> <p>2) <i>Est-ce que vous avez subi du harcèlement à d'autres moments de votre parcours ? (Quand est-ce que vous avez senti que vous subissiez du harcèlement ? Est-ce que c'est arrivé une fois ou dans différentes structures ?)</i></p>
<b>Outil d'évaluation d'actes typiques du harcèlement</b>	<p>1) <i>Parlez-nous des types de comportements que vous subissiez...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• appui sur la grille des 22 actes de <b>Einarsen, Hoel &amp; Notelaers, 2009</b> (sortir la liste après que la personne ait donné une 1<sup>ère</sup> réponse)</li> <li>• Exemples concrets</li> </ul> <p>2) <i>Quelles sont selon vous les causes de ce que vous avez subi ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• apparition du harcèlement</li> <li>• poursuite du harcèlement</li> <li>• Autres causes possibles ? (harcèlement sexuel, violences physique ou verbales, ... chevauchement entre ces causes?)</li> </ul>
<b>Conséquences sur la personne</b>	<p>1) <i>Suite à ses agissements, quelles ont été les retombées ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• santé (symptômes, physiques, psychiques)</li> <li>• relations à l'entourage (professionnel mais également privé : famille, amis, etc...)</li> </ul> <p>2) <i>Comment avez-vous réagi au début à ces agissements ? Votre réaction a-t-elle changé au cours du temps ?</i></p> <p>3) <i>Dans votre souvenir, quelle a été « la goutte d'eau qui a fait déborder le vase ? », le moment le plus grave qui a fait basculer la situation ?</i></p>
<b>Conséquences sur l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quel impact cela a eu sur l'organisation ?</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• équipe de travail</li> <li>• l'atteinte de vos objectifs professionnels ?</li> </ul> </li> <li>• <i>Est-ce que quelqu'un est intervenu ?</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• structures d'aide (internes ou externes)</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>quels résultats de cette intervention (satisfait ? cela a aidé ? cela a empiré ?...)</li> </ul>
<b>Comment la personne s'en est sorti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Où en êtes-vous actuellement par rapport à cette situation ? <ul style="list-style-type: none"> <li>si elle ne s'en est pas sorti : <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Comment imaginez-vous parvenir à remédier à cela ?</i></li> </ul> </li> <li>si elle s'en est sorti : <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Comment avez-vous réussi à vous en sortir ?</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>ressources</li> <li>reconstruction</li> <li>résilience</li> <li>« coping »</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<b>Position en tant « qu'expert témoin »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Quelles sont à votre avis les principales causes du harcèlement au travail (et de son augmentation aujourd'hui) ?</i></li> <li>- <i>Que faut-il faire à votre avis pour éviter et endiguer le harcèlement au travail ? (Quelles actions, préventions, ...)</i></li> <li>- <i>Quel conseil donneriez-vous à une personne qui commence à se sentir visée par le harcèlement ?</i></li> <li>- <i>Avez-vous quelque chose à rajouter ? Avons-nous oublié des aspects importants ?</i></li> </ul>
<b>Conclusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remerciements + informations pour la suite de la recherche (synthèse, séance d'information...)</li> </ul>

### **Définition générale du harcèlement psychologique :**

*« Le harcèlement psychologique, définit également dans certaines littératures par les termes de « mobbing » ou de « bullying », est considéré comme une agression systématique et une violence dirigée contre un ou plusieurs individus par un individu ou par un groupe. Ces conduites abusives, répétées et persistantes, se manifestant notamment par des comportements, des paroles ou des actes écrits, peuvent avoir des effets négatifs importants sur la santé et le bien-être de la victime » (Adams, 1992a; Brodsky, 1976; Kile, 1990b; Leymann, 1988; Thylefors, 1987; Hirigoyen, 1998).*

### **Commentaires :**

## Les 22 actes de Einarsen, Hoel & Notelaers (2009)

Table 1. Items, factors loadings and correlations among sub-factors of the NAQ-R.

Factor	NAQ-R item number	Item wording	Factor loading
<i>Work-related bullying</i>	1	Someone withholding information which affects your performance	.71
	3	Being ordered to do work below your level of competence	.77
	14	Having your opinions ignored	.88
	16	Being given tasks with unreasonable deadlines	.85
	18	Excessive monitoring of your work	.82
	19	Pressure not to claim something to which by right you are entitled (e.g. sick leave, holiday entitlement, travel expenses)	.77
<i>Person-related bullying</i>	21	Being exposed to an unmanageable workload	.81
	2	Being humiliated or ridiculed in connection with your work	.86
	4	Having key areas of responsibility removed or replaced with more trivial or unpleasant tasks	.86
	5	Spreading of gossip and rumours about you	.84
	6	Being ignored or excluded	.83
	7	Having insulting or offensive remarks made about your person, attitudes or your private life	.87
	10	Hints or signals from others that you should quit your job	.93
	11	Repeated reminders of your errors or mistakes	.90
	12	Being ignored or facing a hostile reaction when you approach	.88
	13	Persistent criticism of your errors or mistakes	.95
	15	Practical jokes carried out by people you don't get along with	.85
<i>Physically intimidating bullying</i>	17	Having allegations made against you	.92
	20	Being the subject of excessive teasing and sarcasm	.91
	8	Being shouted at or being the target of spontaneous anger	.88
	9	Intimidating behaviours such as finger-pointing, invasion of personal space, shoving, blocking your way	.86
	22	Threats of violence or physical abuse or actual abuse	.83

32

S. Einarsen et al.

### A. Harcèlement au travail :

1. Retenir des informations qui affectent vos performances
3. Ordonner un travail en dessous de votre niveau de compétence
14. Ignorer vos opinions
16. Donner des tâches avec des délais déraisonnables
18. Surveillance excessive de votre travail
19. Pression pour ne pas réclamer un droit (par ex. congé de maladie, droit aux vacances, frais de voyage, etc.)
21. Être exposé à une charge de travail ingérable

### B. Harcèlement personnel :

2. Être humilié ou ridiculisé dans le cadre de votre travail
4. Supprimer ou remplacer des responsabilités clés par des tâches plus triviales ou désagréables
5. Propagation de rumeurs à votre sujet
6. Être ignoré ou exclu
7. Subir des remarques insultantes ou offensantes à propos de votre personne, de vos attitudes ou de votre vie privée
10. Des indices ou des signaux d'autrui que vous devriez quitter votre travail
11. Rappels répétés de vos erreurs
12. Être ignoré, ou faire face à une réaction hostile lors d'une approche
13. Critiques persistantes de vos erreurs
15. Des blagues faites par des gens avec qui vous ne vous entendez pas
17. Tenir des propos allant à votre encontre
20. Taquineries excessives et sarcasmes

### C. Harcèlement physique :

8. Se faire gronder ou être la cible d'une colère spontanée
9. Des comportements intimidants tels que pointer du doigt, envahir l'espace personnel, bousculer, bloquer votre chemin
22. Menaces de violence ou d'abus physique ou d'abus réel