

Élisabeth GREBOT

# Harcèlement au travail

Identifier, prévenir, désamorcer

© Groupe Eyrolles, 2007  
ISBN : 978-2-212-53830-4

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

## Chapitre 2

# Sortir de la caricature

Comment les harceleurs peuvent faire souffrir et réduire au silence autant de cibles, de témoins et de responsables ? Il existe plusieurs idées reçues, qui ont pour effet de détourner l'attention du vrai problème. Ce sont en particulier :

- la stigmatisation du harceleur pervers narcissique ;
- la stigmatisation de la cible masochiste et complice ;
- la soi-disant neutralité des témoins silencieux.

### Les harceleurs : des pervers narcissiques ?

Certains harceleurs sont décrits comme des pervers narcissiques, qui « *sous l'influence de leur soi grandiose, essaient de créer un lien avec un deuxième individu, en s'attaquant tout particulièrement à l'intégrité narcissique de l'autre, afin de le désarmer. Ils s'attaquent ainsi à l'amour de soi, à la confiance de soi, à l'auto-estime et à la croyance en soi de l'autre*<sup>1</sup> ».

Cependant, les pervers narcissiques sont trop rares pour être les seuls responsables du harcèlement au travail. D'autres personnalités sévisent, comme les paranoïaques, les obsessionnels ou les pervers occasionnels.

---

1. EIGUER A., *Le pervers narcissique et son complice*, Dunod, 2003.

Dans tous les cas, le harcèlement implique une permissivité de l'organisation. Les harceleurs ne peuvent en effet sévir dans une organisation qui refuse les agissements hostiles et condamne les acteurs d'agressions professionnelles. Le harcèlement est le résultat d'actions négatives, à la fois individuelles et organisationnelles.

Au niveau organisationnel, il peut résulter :

- d'une stratégie délibérée d'une entreprise en vue de licencier les gros salaires ou d'éviter des procédures de licenciement ;
- de facteurs organisationnels tels que des restructurations, des modes de management, etc.

Certains harceleurs exécutent une décision organisationnelle imposée par la hiérarchie ou la direction. Ces individus occupent temporairement une position perverse. Au niveau individuel, différentes personnalités pathologiques (dont les pervers narcissiques) excellent dans la tyrannie, l'emprise, l'abus de pouvoir et le harcèlement. Cependant, de nombreux experts (psychologues, juristes, psychiatres) contestent l'idée selon laquelle les harceleurs sont des pervers narcissiques<sup>1</sup>.

## Le harcèlement : une relation perverse au pouvoir

La relation entre le harceleur et la cible n'est pas la rencontre entre un pervers et son complice mais une relation pervertie au pouvoir, selon le Conseil économique et social, « *qu'il s'agisse du pouvoir institutionnel lui-même qui veut imposer coûte que coûte ses orientations et ses décisions stratégiques (en laissant au bord de la route ceux qui ne rentrent pas dans le moule), mais aussi de pouvoir personnel, dès lors que le harceleur pourrait imaginer une éventuelle mise en cause par un collègue ou un subordonné*<sup>2</sup> ».

- 
1. BOURGEOIS M.-L., « L'arlésienne du harcèlement moral au travail », *Annales médico-psychologiques*, 162, 2004.
  2. DEBOUT M., *Le harcèlement moral au travail*, rapport du Conseil économique et social, 2001.

Dans le harcèlement, il s'agit d'une mise en œuvre pervertie du pouvoir, qui se transforme alors en un instrument de soumission et de persécution de l'autre, mettant en cause ses droits fondamentaux et le respect qui lui est dû. Le harcèlement pose toujours la question du pouvoir : il vise à rappeler qui a le pouvoir ou qui *veut* le pouvoir. La bataille acharnée et meurtrière pour le pouvoir est au cœur du harcèlement moral au travail.

### À noter

Tous les experts s'accordent à dire que le harcèlement opéré par un individu pervers narcissique est possible à la seule condition que l'organisation professionnelle laisse les agissements hostiles se développer de manière répétitive et durable. D'autres personnalités que les pervers narcissiques excellent dans la manipulation de l'information, la communication paradoxale, l'emprise et la domination. Certains individus peuvent occuper une *position perverse* dans certaines circonstances décrites ci-après.

## Les pervers occasionnels

Certains salariés occupent une position perverse quand le harcèlement est mis en scène dans une organisation où menace un plan social rampant visant à se séparer des cadres les mieux payés et difficiles à licencier. Les pervers occasionnels exercent un pouvoir passager dans une organisation qui sollicite de telles attitudes, mais celles-ci cessent dès qu'un terme est mis à la situation.

Les expériences de soumission à l'autorité (Milgram<sup>1</sup>) et les réflexions sur la *banalité du mal* (Hanna Arendt<sup>2</sup>) ou sur la *banalisation sociale du mal* (Dejours<sup>3</sup>) interrogent chaque être humain sur sa capacité à faire preuve de soumission, d'opposition et de perversité morale. Au travail, il est fréquent d'entendre des accusations de « pervers », « psychopathe », etc. Ainsi en attribuant à autrui ces étiquettes

1. MILGRAM S., *Soumission à l'autorité*, Calmann-Lévy, 1974.

2. ARENDT H., *Eichmann à Jérusalem*, Gallimard, 1966.

3. DEJOURS C., *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, 1998.

psychiatriques, chacun s'épargne la réflexion sur sa propre soumission participative, sa complicité passive, sa responsabilité indirecte ou son plaisir inconscient à assister passivement au processus destructeur de harcèlement.

## Narcissisme, personnalité et perversion narcissiques

Le narcissisme n'est pas pathologique, contrairement au trouble de personnalité narcissique et à la perversion narcissique. Il faut distinguer personnalité narcissique et perversion narcissique, car la personnalité narcissique n'est pas forcément perverse. Ces trois notions (narcissisme, personnalité narcissique, perversion narcissique) décrivent des réalités psychologiques radicalement différentes et complexes, tout en partageant le même fondement.

- Le narcissisme est l'investissement de soi-même qui permet de se sentir bien dans sa peau. Tout individu doit posséder suffisamment d'amour envers soi-même pour être capable d'aimer un autre que lui-même. Le narcissisme heureux s'oppose à un narcissisme pathologique mortifère qui est une incapacité à investir un autre que soi.
- Le trouble de personnalité narcissique relève de la psychopathologie et il est diagnostiqué à l'aide de tests ou questionnaires de personnalité observant l'existence de certains traits de personnalité comme :
  - un sens grandiose de son importance, de ses réalisations ou de ses capacités ;
  - des rêves de succès illimité, de pouvoir et de splendeur, de beauté et d'amour idéal ;
  - le sentiment d'être spécial et unique, ne pouvant être compris que par des gens exceptionnels;
  - un besoin excessif d'être admiré ;
  - la croyance que tout lui est dû ;
  - l'exploitation d'autrui dans les relations interpersonnelles pour parvenir à ses propres fins ;

- un manque d'empathie envers autrui ;
- l'envie à l'égard d'autrui ou la croyance qu'autrui l'envie ;
- des comportements arrogants et hautains.

Ces individus préfèrent la rivalité à la solidarité. Ils font preuve de fortes capacités de travail pour arriver à leurs fins et ont une réussite sociale et professionnelle satisfaisante car ils sont très attirés par le pouvoir et la réussite, quels que soient les moyens pour y arriver. En revanche, les personnalités narcissiques sont rares : elles représentent 1 % de la population générale. Par conséquent, d'autres personnalités pathologiques et d'autres facteurs organisationnels sévissent forcément dans le harcèlement moral au travail.

- Le pervers narcissique est expert dans l'art de disqualifier les personnes dont il se sert : son plus grand exploit consiste à réussir à disqualifier les uns par les autres en se servant des uns pour disqualifier les autres à l'aide de mensonges croisés, de faux secrets colportés. Face à une telle incommunication, il est essentiel de dévoiler la vérité, de lever le rideau sur les mensonges, de faire la lumière sur les prédatations, de révéler les secrets imposés. Il n'y a chez le pervers aucune véritable conscience du caractère pervers de ses conduites.

### À noter

Aujourd'hui, au travail, les collègues s'injurient à l'aide du qualificatif *narcissique* sans connaître la dimension psychologique normale du narcissisme, ni la signification pathologique des troubles du narcissisme. Un diagnostic de personnalité narcissique ou de perversion narcissique exige un examen psychologique approfondi reposant sur l'utilisation de tests de personnalité (comme par exemple le test des taches d'encre de Rorschach), utilisés par certains psychologues.

## L'emprise

L'emprise est une violence infligée :

- par empiètement du domaine privé d'autrui ;

- par une domination et l'exercice d'un pouvoir dominateur, voire tyrannique, où l'autre est contrôlé, manipulé, maintenu dans un état de soumission et de dépendance ;
- par l'impression d'une marque sur autrui.

L'auteur de l'emprise grave son empreinte sur l'autre. L'emprise nie toute différence, toute altérité et l'autre a un statut d'objet, d'instrument, de chose. Le pervers narcissique utilise l'arme fatale de la séduction pour mieux assujettir sa victime. La séduction, au sens d'une action de conquête, vise l'établissement d'une véritable illusion où l'autre va s'égarer et se perdre. Le pervers place sa victime dans un état d'asservissement et de dépendance qui témoigne de la réalité de son appropriation. Le pervers fait toujours violence car la séduction ne laisse jamais personne indifférent. Lorsque le dominé résiste à l'emprise, le pervers réagit par la violence et donne à voir la haine à l'état pur.

#### À noter

L'emprise est au cœur du harcèlement et peut être exercée par d'autres personnalités que les pervers narcissiques.

## Les personnalités obsessionnelles

L'individu obsessionnel est également un expert dans l'emprise. Toutefois, l'obsessionnel exerce son emprise sur l'autre dans le registre du pouvoir et du devoir. L'autre doit agir comme lui l'entend. L'autre doit penser selon les normes qu'il lui impose et doit désirer selon le schéma tracé par l'obsessionnel. Cette volonté de puissance fait de l'obsessionnel un personnage dont le pouvoir est d'autant plus efficace qu'il s'exerce insidieusement, par un contrôle permanent, par des intrusions répétées qui violent l'intimité de l'autre en brisant les limites de son espace intérieur. Devant une telle menace d'anéantissement, l'autre se sent envahi par l'angoisse et peut réagir par la révolte ou la violence. Lorsque la personne cible décide de se soumettre et d'accepter la domination, l'emprise est totale, mais le maître obsessionnel n'en est pas pour autant satisfait et poursuit

son œuvre de destruction, car telle est sa nécessité psychologique inconsciente.

## Le profil du harceleur

### Un agresseur solitaire ?

Le harceleur opère rarement seul. La plupart du temps, les harceleurs sévissent à plusieurs :

- les harceleurs sont au moins deux, dans 80 % des cas, selon l'enquête de Rouen<sup>1</sup> ;
- les harceleurs sont quatre ou plus, dans 44 % des cas ;
- le harceleur s'associe à deux ou à quatre personnes dans plus de 40 % des cas, d'après l'enquête de Leymann<sup>2</sup> ;
- les harceleurs sévissent au moins à 4 dans 17 % des cas. Le harceleur opère seul dans un tiers des cas seulement (33 %).

Les enquêtes montrent que le harcèlement n'est pas le fait d'un individu solitaire. Ces données permettent de relativiser la conception individuelle du harcèlement exercé par un pervers narcissique. En conséquence, le harcèlement ne reflète pas la dégradation d'une relation entre deux personnes.

### Un homme ?

En France le harcèlement est majoritairement exercé par des hommes, car l'agression et la domination sont principalement masculines.

Le harcèlement est exercé par des responsables masculins dans la mesure où l'agression est principalement hiérarchique. Cependant le harcèlement dépend davantage du statut hiérarchique du harceleur

---

1. VIAUX J.-L., BERNAUD J.-L., « Le harcèlement psychologique au travail : une recherche nationale auprès des victimes », *Pratiques psychologiques*, 4, 2001.

2. LEYMANN H., *op. cit.*

que du sexe de l'agresseur. L'effet hiérarchique prédomine en effet sur le sexe de l'agresseur.

## Un responsable hiérarchique ?

En France le harcèlement est majoritairement attribué à la hiérarchie.

L'enquête de Rouen<sup>1</sup> observe que 90 % des harceleurs ont un statut hiérarchique élevé. Le rôle du statut hiérarchique dans le harcèlement est confirmé dans l'enquête normande qui distingue quatre catégories de chefs : le niveau 1 correspond au chef d'entreprise, le niveau 2 au directeur, le niveau 3 au directeur adjoint, le niveau 4 au chef de service.

- au niveau 1, 74,5 % des harceleurs sont des hommes ;
- au niveau 2, ils sont encore 65,8 % ;
- au niveau 3, ils sont 53,7 % ;
- les femmes deviennent majoritaires au niveau 4 (56,8 %).

Les harceleurs sont, certes, le plus souvent des responsables hiérarchiques de sexe masculin, toutefois, les femmes harcèlent lorsqu'elles ont un pouvoir réel. Si les hommes sont surreprésentés dans le groupe des harceleurs, c'est parce qu'ils sont majoritaires au sommet de la hiérarchie des entreprises.

Ces statistiques illustrent la relation pervertie au pouvoir défendue par le Conseil économique et social. Dans le harcèlement, la relation est pervertie en une relation de domination/soumission ou dans une relation d'emprise et d'assujettissement. La finalité de cette relation pervertie au pouvoir peut être individuelle, groupale ou organisationnelle.

---

1. VIAUX J.-L., BERNAUD J.-L., *op. cit.*

## Pseudo-cordialité

Certains harceleurs manifestent une apparente sociabilité et sont faussement extravertis en raison de leur peur de la relation à autrui. Ils ne recherchent pas l'échange mais la soumission d'autrui. L'apparente socialisation se caractérise par le monopole de la parole en public, les autres jouant le rôle d'admirateurs, ou par des discours pompeux qui rabaisent l'auditoire. L'autre sert à faire briller le harceleur.

## Sentiment de persécution

Le sentiment de persécution est très fréquent chez les harceleurs, souvent lié à une hyper-méfiance et à une susceptibilité exacerbée. Autrui est vécu comme un danger. La cible de harcèlement moral révèle au harceleur sa propre méfiance et son sentiment de persécution. C'est ainsi que le vécu de persécution causé par la cible légitime les méthodes destructrices du harceleur, et que ce dernier peut prétendre agir au nom de la légitime défense. La soumission de la cible est la visée de la tyrannie exercée par le harceleur. Si la cible résiste, vient le temps de la haine et de la rage destructrices.

## Masquer l'incompétence

Le harceleur peut masquer son incompétence professionnelle derrière la grandiloquence des discours, l'irrationalité des objectifs, l'instabilité des projets. Il est un usurpateur ou un tartuffe qui a réussi à atteindre des postes de pouvoir à l'aide de stratégies manipulatoires. L'incompétence du harceleur est souvent révélée par la compétence du harcelé. C'est même cette différence de compétence entre le harceleur et sa cible qui initie le processus insidieux du harcèlement. Toute différence est insupportable et doit être supprimée. C'est pour cela que le harceleur cherche à évincer la cible.

### Questionnaire 3 : Harceleur narcissique, obsessionnel ou paranoïaque ?

Ce questionnaire peut être complété par une cible, un auteur ou un témoin de harcèlement.

#### Consignes

- Consigne pour les cibles ou témoins : Répondez « oui » en inscrivant une croix [X] si le harceleur présente le trait de caractère décrit.
- Consigne pour tout harceleur réel ou présumé : Répondez « oui » en inscrivant une croix [X] si vous pensez présenter le trait de caractère décrit.

Un manager, un dirigeant, un salarié accusés à tort de harcèlement, peuvent répondre à ces questions afin de tester la réalité de certains traits de personnalité pour les comparer ensuite avec les traits des vrais harceleurs.

Le harceleur est une personne qui	OUI	Le harceleur est une personne qui	OUI
1 - ment souvent		21 - se montre entêtée	
2 - peut tromper autrui par intérêt personnel		22 - est excessivement scrupuleuse et rigide sur des questions de morale, d'éthique ou de valeurs	
3 - ne respecte pas les règles sociales		23 - se montre économe (avare) avec l'argent	
4 - peut s'approprier le travail d'un collègue		24 - accepte difficilement l'aide d'autrui, sauf s'il se soumet à sa manière de faire	
5 - peut fouiller dans le bureau d'un collègue		25 - se montre obstinée	
6 - peut détruire des documents d'un collègue		26 - est tellement préoccupée par les détails ou l'organisation qu'elle perd de vue l'objectif de la tâche	

SORTIR DE LA CARICATURE

Le harceleur est une personne qui	OUI	Le harceleur est une personne qui	OUI
7 - peut pirater l'ordinateur d'un collègue		27 - est tellement dévouée à son travail qu'elle délaisse ses amis, ses loisirs	
8 - ne connaît pas le remord		28 - a du mal à déléguer et est persuadée qu'elle fait mieux qu'autrui	
9 - peut transgresser le règlement		29 - termine difficilement un travail tant elle recherche la perfection	
10 - a du plaisir à tromper autrui		30 - est tellement perfectionniste qu'elle contrôle le travail de ses collaborateurs jusqu'à le refaire	
11 - pense beaucoup au pouvoir et à la réussite		31 - perçoit des attaques contre elle puis contre-attaque ou réagit avec colère	
12 - pense qu'elle mérite un traitement de faveur		32 - a l'impression que les collègues parlent d'elle quand ils discutent	
13 - n'a aucun intérêt pour les problèmes des autres		33 - est très méfiante	
14 - cherche à ce que les gens l'admirent et la félicitent		34 - doute souvent de la fiabilité des partenaires	
15 - utilise autrui pour arriver à ses fins		35 - ne se remet jamais en question mais accuse facilement les autres	
16 - pense beaucoup à sa renommée ou sa reconnaissance future		36 - se demandent en permanence si elle peut faire confiance aux personnes avec lesquelles elle travaille	
17 - a une très haute opinion d'elle-même		37 - est réticente à se confier à car elle craint que les autres retournent l'information contre elle	
18 - surestime l'importance de ses réalisations		38 - craint que les collègues l'exploitent, lui nuisent ou la trompent	

Le harceleur est une personne qui	OUI	Le harceleur est une personne qui	OUI
19 - trouve qu'il y a très peu de gens qui méritent son temps et son attention		39 - perçoit des menaces ou des insultes cachées dans les propos et gestes d'autrui	
20 - surestime sa valeur et sa compétence		40 - garde rancune ou met longtemps à pardonner aux personnes qui l'ont blessée ou dédaignée	

## Résultats

### *Calculez vos scores*

Comptabilisez le nombre de réponses « oui » pour chaque groupe de traits de personnalité et indiquez vos scores dans le tableau ci-dessous.

Groupe	Nombre de OUI	Personnalité
1 à 10		Antisociale
11 à 20		Narcissique
21 à 30		Obsessionnelle
31 à 40		Paranoïaque

## Interprétez vos scores

### *Personnalité antisociale*

Elle se caractérise par :

- le mépris et la transgression des droits d'autrui ;
- une incapacité à se conformer aux lois et aux normes sociales ;
- l'impulsivité ;
- une inaptitude à planifier à l'avance ;
- une certaine irritabilité, de l'agressivité, une absence de remords ;
- une indifférence à l'égard des actes commis, pour lesquels aucune justification n'est recherchée.

### *Personnalité narcissique*

Elle ne parle que d'elle et présente une inflation de soi, un besoin d'être admiré, un manque de perception des problèmes d'autrui, du mépris pour les autres (voir p.38).

### *Personnalité obsessionnelle*

Elle est perfectionniste, soucieuse de l'ordre et présente au minimum quatre traits parmi les suivants : un souci excessif du détail, un perfectionnisme entravant l'achèvement des tâches, un zèle excessif au travail au détriment des loisirs et des relations amicales, des scrupules et une rigidité en matière de valeurs éthiques et religieuses, une incapacité à se séparer d'objets usés, une réticence à déléguer ou à travailler en groupe, une tendance à chercher à soumettre les autres à son point de vue, une avarice ou une thésaurisation en vue de catastrophes futures, une rigidité ou un entêtement.

### *Personnalité paranoïaque*

Elle est caractérisée par la surestimation de soi, la méfiance, la susceptibilité, l'incapacité à l'autocritique, la rigidité psychique (autoritarisme, intolérance), l'incapacité totale à remettre en cause son propre système de valeurs. L'individu paranoïaque utilise la projection : ce qui ne va pas, ce sont les autres.

La personnalité paranoïaque est plus fréquente que la personnalité narcissique, atteignant de 0,5 à 2,5 % dans la population générale. Le caractère paranoïaque est plus fréquent dans la population masculine.

Les personnalités paranoïaques utilisent des modes pervers, justifiés par leur sentiment de persécution qui provient de leur méfiance excessive. L'individu paranoïaque se présente parfois en victime, manipulant la compassion d'autrui, culpabilisant les cibles et menaçant son entourage. La vision du monde du paranoïaque est une vision binaire inversée qui se scinde en gentils et méchants : les gentils sont ceux qui cautionnent son mode de destruction et les méchants sont les cibles. Les harceleurs clivent les bons et les

mauvais, les compétents et les incompetents. Ces classifications séparent les collègues en deux groupes : soumis/opposants, dominés/réticents, alliés du pouvoir/contre-pouvoir.



### Attention

La psychopathologie différencie une douzaine de troubles de personnalité dont le diagnostic repose sur la présence de plusieurs traits de personnalité (3 à 5) évalués à l'aide de tests de personnalité, de questionnaires validés statistiquement ou d'entretiens approfondis. Un seul trait de personnalité ne suffit pas pour diagnostiquer un trouble de personnalité. Dans nos recherches, les cibles décrivent leurs harceleurs comme des individus présentant des personnalités narcissiques, obsessionnelles ou paranoïaques.

Un diagnostic de personnalité repose sur l'utilisation de tests de personnalité ou de questionnaires standard composés de 200 questions et plus, validés statistiquement et analysés par des psychologues.

## Changements structurels et harcèlement

Des événements professionnels comme la nomination d'un nouveau directeur général, une restructuration, un plan social, etc. sont autant de facteurs organisationnels susceptibles d'induire un processus de harcèlement.

Un changement dans l'entreprise est souvent mentionné dans les enquêtes :

- une réorganisation dans l'entreprise est observée dans 29 % des cas<sup>1</sup> et un changement de supérieur hiérarchique dans 28 % des cas ;
- un changement intervenu dans l'entreprise (rachat, fusion, changement de direction) est évoqué dans la dégradation de l'ambiance de travail par 34 % des salariés interrogés en région

---

1. SEILER-VAN DAAL B., Thèse de médecine, « Évaluation du harcèlement moral, enquête dans une population de 1210 salariés et exploitation dans le but de construire un outil de dépistage », université Louis-Pasteur, faculté de médecine de Strasbourg, 2000.

Aquitaine<sup>1</sup> et dans 57 % des cas, dans l'enquête de M.-F. Hiri-  
goyen<sup>2</sup>.

La violence est utilisée pour diriger, selon 32 % des salariés, et 53 %  
déplorent que leur entreprise utilise la menace de licenciement ou un  
équivalent.

## Le profil des cibles

Les enquêtes nationales, européennes et internationales révèlent  
quelques caractéristiques des cibles de harcèlement moral au travail,  
qui contredisent la croyance d'un profil type de la cible vue comme  
une personne responsable et masochiste (ce qui sert la cause des  
harceleurs et déculpabilise leurs complices).

## Des statistiques contrastées

Les statistiques sont très contrastées quant au sexe des cibles.  
Certaines enquêtes montrent que les femmes sont plus souvent  
visées, tandis que d'autres enquêtes montrent que les hommes sont  
davantage victimes du harcèlement.

## Les femmes, cibles majoritaires ?

La plupart des statistiques montrent que les femmes sont davantage  
touchées par le harcèlement en France : les cibles de harcèlement sont  
à 70 % des femmes, dans sept enquêtes françaises sur neuf. Cette  
surreprésentation des femmes harcelées reflète la féminisation de  
certains secteurs professionnels. En effet, les femmes sont majori-  
taires dans les métiers de la relation d'aide, du soin, de l'éducation,  
de l'humanitaire et des services, où le harcèlement est très fréquent.

- 
1. MANCEL C., *Les phénomènes et situations de violence en milieu professionnel, Performances*, 2, 2002.
  2. HIRIGOYEN M.-F., *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle, démêler le vrai du faux*, Pocket, 2002.

## Les hommes, cibles majoritaires ?

Le risque d'être cible est plus élevé pour les hommes (56,5 %) que pour les femmes (43,5 %) dans l'enquête de Strasbourg<sup>1</sup>.

Les hommes sont davantage cibles de harcèlement (51 %) que les femmes (49 %) d'après le sondage du journal *Rebondir*<sup>2</sup>.

Les hommes sont plus souvent harcelés car ils sont plus nombreux au sommet de la hiérarchie socioprofessionnelle.

## Harcèlement et sexisme

Le Conseil économique et social évoque le mode machiste et sexiste dans le harcèlement moral au travail : « *Lorsque le harcèlement vise les femmes et qu'il est le fait d'hommes, il fonctionne sur un mode machiste, sexiste, qui peut avoir des liens avec le harcèlement sexuel, même s'il n'a pas évidemment la même finalité*<sup>3</sup>. »

En effet, les modes de harcèlement diffèrent selon le sexe : les insultes sexistes et le harcèlement sexuel ciblent davantage les femmes. Dans ces deux méthodes, on cherche à humilier la femme en visant l'intime. Quoi de plus intime que le sexe ?

La législation française a condamné le harcèlement sexuel dès 1992, dix ans avant le harcèlement moral (article 122-46 du Code du travail).

## La sanction de l'âge

En France, la personne cible de harcèlement est plutôt un adulte dont l'âge se situe entre 40 et 50 ans. Le harcèlement apparaît comme une véritable sanction de l'âge.

---

1. Association Mots pour maux au travail, [motspourmaux@wanadoo.fr](mailto:motspourmaux@wanadoo.fr).  
2. [www.rebondir.fr](http://www.rebondir.fr), 5 juin 2000. Sondage IPSOS, mai 2000.  
3. DEBOUT M., *op. cit.*

L'âge des cibles est curieusement élevé dans les enquêtes :

- 50,8 % des cibles ont entre 40 et 54 ans dans l'enquête Provence-Alpes-Côte d'Azur<sup>1</sup> ;
- 69 % des cibles ont plus de 36 ans d'après l'enquête de Garches, Créteil et Cochin<sup>2</sup> ;
- les cibles sont majoritairement âgées de plus de 36 ans, dans l'enquête de M.-F. Hirigoyen<sup>3</sup>.

Les cibles âgées de moins de trente ans quittent plus facilement un travail car leurs possibilités de retrouver un autre emploi sont plus importantes qu'au-delà de quarante-cinq. De plus, certaines cibles n'ont plus la confiance nécessaire pour mettre toutes les chances de leur côté dans la recherche d'un nouvel emploi.

### Les jeunes, cibles de harcèlement

La personne cible de harcèlement peut être jeune et avoir moins de 25 ans.

L'enquête en région Poitou-Charentes<sup>4</sup> auprès d'apprentis révèle l'importance du harcèlement chez ces jeunes : 6 % des apprentis se disent insultés, 19 % objets de vexations, 25 % se plaignent qu'on leur parle durement et six apprentis se disent battus.

Une enquête de Strasbourg<sup>5</sup> confirme le harcèlement des jeunes et observe même que les jeunes sont plus harcelés que les autres groupes d'âge.

- 
1. CHIARONI J., « Le harcèlement moral au travail, étude auprès des médecins du travail de la région PACA », *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 62, 2001.
  2. BENSEFA L. et coll., « Harcèlement moral et pronostic professionnel chez 126 patients d'une consultation de pathologie professionnelle », *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 65, 2004.
  3. HIRIGOYEN M.-F., *op. cit.*
  4. SAILLARD C., SAUTEJEAU V., « Conditions de travail et santé des apprentis de moins de 18 ans de la Vienne », *Santé et travail*, 33, 2000.
  5. Association Mots pour maux au travail, *motspourmaux@wanadoo.fr*.

Les personnes cibles peuvent être des jeunes débutant leur activité professionnelle, précarisés ou dans un statut précaire.

Les enquêtes concluant à l'absence de harcèlement avant 25 ans présentent un biais car les jeunes de cette tranche d'âge répondent moins aux questionnaires.

### **Catégories socioprofessionnelles : des chiffres contradictoires**

Les enquêtes sur les catégories professionnelles les plus touchées par le harcèlement obtiennent des statistiques totalement contradictoires : certaines montrent que toutes les catégories professionnelles sont concernées par le harcèlement, d'autres concluent que les cadres sont davantage concernés et d'autres constatent que les ouvriers et employés sont plus souvent cibles de harcèlement.

#### ***Cadres et professions intermédiaires***

Un quart des cadres se disent harcelés moralement<sup>1</sup>. Les cibles sont majoritairement des professions intermédiaires (47,2 %), des cadres supérieurs (23,2 %) dans l'enquête menée dans les services des maladies professionnelles de Cochin, Garches et Créteil<sup>2</sup>. Ces catégories socioprofessionnelles sont surreprésentées chez les cibles de harcèlement, étant donné leur nombre dans la population active nationale (14,8 % et 23,3 %). Ces professionnels sont en fait au cœur des procédures de réorganisation du travail.

Les salariés les moins touchés par le harcèlement sont les employés de bureau (16 %), les ouvriers et agents de fabrication (13,6 %).

#### ***Employés et ouvriers***

Dans certaines enquêtes régionales les cibles de harcèlement sont majoritairement employés ou ouvriers.

---

1. Confédération française de l'encadrement, Confédération générale des cadres : [www.cfecgc.org](http://www.cfecgc.org).

2. BENSEFA L. et coll., *op. cit.*

Dans l'enquête Provence-Alpes-Côte d'Azur<sup>1</sup>, les cibles sont les employés de bureau dans 57 % des cas, suivis par les cadres moyens (20 %), les cadres (12 %), les cadres supérieurs (12 %) et enfin, les ouvriers et agents de fabrication (10,6 %).

### À noter

L'ancienneté est un motif réel de harcèlement car on cherche à se débarrasser des salariés les mieux payés en prime d'ancienneté.

La résistance à la soumission est moindre avec l'âge et l'autonomie plus affirmée. Or, l'autonomie et la résistance sont des caractéristiques fréquentes chez les cibles de harcèlement moral au travail.

## La personnalité des cibles

La cible est affublée de tous les défauts : elle est déclarée trop professionnelle, trop autonome, trop compétente, trop active, etc. Elle est souvent considérée comme responsable de ce qui lui arrive. Ces arguments signent la victoire du harceleur et la réussite de sa stratégie de disqualification de la cible. Discutons maintenant quelques traits de personnalité attribués à tort ou à raison aux cibles de harcèlement.

### La cible : différente ou atypique

Toute personne atypique et différente est exposée au harcèlement. L'agresseur n'accepte pas la différence chez l'autre. Tout signe distinctif constitue un élément déclencheur d'agissements hostiles. Toute différence est susceptible d'être le prétexte déclenchant le processus de harcèlement.

Les enquêtes canadiennes montrent que des caractéristiques susceptibles de susciter l'envie, comme la beauté, la jeunesse, les qualités relationnelles, peuvent être invoquées dans le harcèlement<sup>2</sup>.

D'autres caractéristiques de personnalité comme la timidité, le caractère lymphatique, la vulnérabilité liée à une situation familiale, des

---

1. CHIARONI J., *op. cit.*

2. POILPOT-ROCABOY G., « Le processus de harcèlement professionnel », *Revue française de gestion*, 31-51, 2000.

difficultés d'expression verbale, une réactivité émotionnelle, une pratique religieuse, l'homosexualité, l'appartenance ethnique, des disgrâces physiques, peuvent servir d'amorce au harcèlement.

Les personnes qui résistent au formatage sont des cibles fréquentes du harcèlement : salariés trop honnêtes, trop dynamiques, trop idéalistes, ou intègres, etc.

Les personnes protégées sont parfois visées par le harcèlement : c'est le cas de certains délégués du personnel, de certains représentants syndicaux.

### À noter

Le harcèlement est fondamentalement discriminatoire puisque toute différence est prétexte au harcèlement : engagement, croyance, performance, compétence, efficacité, discrétion, modestie, altruisme, solidarité, etc. Le harcèlement vise le nivellement et il est une incitation à être conforme à la majorité.

## Un bourreau de travail ?

Les cibles ont une conscience professionnelle élevée, une certaine ambition et une tendance à résister à l'autoritarisme. Les valeurs professionnelles du salarié comme l'ambition, le souci d'efficacité et la conscience professionnelle peuvent être le prétexte du harcèlement et faire du salarié la cible désignée du harcèlement. L'opposition d'un salarié subordonné est souvent un événement déclencheur.

Le harcèlement se développe préférentiellement dans les activités professionnelles qui exigent un investissement personnel important. En effet, les secteurs professionnels où sévit souvent le harcèlement sont les métiers de la relation d'aide, du soin, de l'éducation, de l'humanitaire et des services où les femmes sont majoritaires.

Le surinvestissement dans le travail et le perfectionnisme figurent parmi les facteurs prédictifs d'une vulnérabilité au harcèlement professionnel. Le surinvestissement peut concerner la réussite professionnelle, ou peut être un surinvestissement affectif du travail au détriment d'autres domaines de la vie, sociale, politique, relationnelle, familiale.



### Attention

Le surinvestissement du travail conduit certaines personnes à une addiction au travail (aussi appelé *workaholism*).

Le perfectionnisme est considéré comme une qualité mais, au-delà d'un certain degré, il devient un problème. Une personne peut être tellement perfectionniste qu'elle n'est jamais satisfaite de son travail et ne peut jamais finir une tâche ou clore un dossier. Ce perfectionnisme n'est plus une compétence appréciée mais un trait invalidant pour la personne et son entourage professionnel.

Les personnes trop compétentes ou les individus qui prennent trop de place sont exposés au harcèlement. Lorsque certaines personnalités risquent de faire de l'ombre à leur supérieur, la tentation est grande de les disqualifier pour les évincer.

Les personnes trop investies dans leur travail ont un besoin exacerbé de reconnaissance qui peut susciter une certaine hostilité.

## Une personne autonome

La cible de harcèlement est rarement une personne soumise, contrairement à l'idée reçue. Au contraire, la victime a une personnalité affirmée. Elle est capable de discuter des ordres, de s'opposer à certaines directives.

La cible conteste souvent et représente alors un grain de sable dans le fonctionnement institutionnel. Les harcelés sont souvent « *des grandes gueules, ou pour le moins de fortes personnalités*<sup>1</sup> ».

Le harcèlement vise souvent à contraindre la cible à céder, à se soumettre ou à se démettre. La cible a cette particularité de résister à la domination. Si elle ne résistait pas, elle serait comme les autres, fondue dans la cohésion du groupe. La cible a une personnalité forte qui suscite l'envie chez tous ceux qui aimeraient avoir cette capacité de résister à la soumission. L'autonomie irrite tous ceux qui ont peur d'assumer une décision individuelle, qui ont peur du jugement d'autrui et qui sont incapables de liberté psychologique. La cible révèle chez autrui des sentiments d'infériorité, des peurs infantiles et

---

1. HIRIGOYEN M.-F., « Le harcèlement moral au travail en 2003 », *Le journal international de victimologie*, 1,3, 2003.

cristallise l'agressivité des individus mis en difficulté par la révélation de la différence. La cible est déclarée responsable : c'est de la projection. À ce titre, la cible est souvent un révélateur des limites d'autrui et joue le rôle d'un miroir qui renvoie frustrations, incompétences, limites. La cible déclenche la haine et doit être éliminée pour que les harceleurs retrouvent leur équilibre psychologique antérieur. Les cibles disent souvent : « *Mais je n'ai rien fait pour subir une telle haine.* » Faut-il accuser l'individu qui refuse de se soumettre à des attitudes irrespectueuses, humiliantes ou la personne qui agit de manière tyrannique et despotique ?

L'autonomie de la cible révèle au grand jour la dépendance du harceleur. Le harcèlement vise à aliéner et à ôter toute autonomie à la cible. À l'inverse, le futur harceleur est en manque d'autonomie mais le harcèlement lui donne l'illusion d'être devenu autonome, puisqu'il impose ses règles de fonctionnement de manière despotique.

### Une victime née ?

Considérer toute personne cible de harcèlement comme victime née, c'est considérer l'existence d'une prédisposition, d'un terrain préexistant. Très souvent les accusateurs ne font pas la différence entre invincibilité et invulnérabilité. Certains individus sont moins vulnérables que d'autres aux traumatismes et on parle alors de capacité à résister. La résilience ou capacité de résister n'est pas équivalente à l'invulnérabilité. De plus, il n'y a pas d'invulnérabilité totale.

Aucune victime ne peut résister longtemps au *mobbing* et à la *psycho-terreur* car « *pour faire face à de lourdes exigences, supporter de très fortes pressions, l'être humain a besoin de ressources considérables. Mais chacun peut sombrer dans des situations où les meilleures ressources ne suffisent plus*<sup>1</sup>. »

Considérer les cibles de harcèlement comme des victimes nées, c'est se convaincre de son invulnérabilité et s'attribuer une toute-puissance protectrice. Projeter sur autrui une fragilité, c'est refuser de reconnaître en soi une certaine vulnérabilité.

---

1. LEYMANN H., *op. cit.*

## Un profil type ?

Toute personne peut être déstabilisée par un épisode de harcèlement. La répétition continue et prolongée des agressions érode l'estime de soi, diminue l'assurance, et atteint la confiance en soi. Tout le monde peut être victime de harcèlement moral et personne ne peut prétendre en sortir indemne.

Nos recherches montrent que la majorité des cibles ne présente pas de trouble de personnalité particulier et confirment l'idée selon laquelle il n'existe pas de profil type de victime de harcèlement, même si quelques cibles présentent des traits de personnalité dépressive, obsessionnelle ou sensitive.

### *La personnalité dépressive*

Elle présente au moins cinq des traits de personnalité suivants : une humeur habituelle morose, triste ; la croyance de ne pas être à la hauteur, des idées de dévalorisation, une faible estime de soi, des critiques et des reproches à elle-même ; une vision négative ou critique d'autrui ; un pessimisme, une tendance à éprouver des remords et de la culpabilité.

### *La paranoïa sensitive des victimes*

Certaines cibles de harcèlement peuvent fonctionner sur ce mode de sensibilité paranoïaque, où la persécution est vécue dans un sentiment dépressif de dévalorisation. Les traits des sensitifs sont l'auto-dévalorisation, l'inhibition, la soumission, la plainte.

La responsabilité est souvent attribuée à la cible de harcèlement et non au harceleur, à l'image de la femme violée qui est désignée responsable du viol à la place du violeur. En effet, l'entourage exprime souvent que la cible de harcèlement l'a cherché : « *Elle l'a provoqué.* » ; « *Elle n'a que ce qu'elle mérite.* » C'est la même mauvaise foi qui fait dire qu'une jeune fille a tout fait pour être violée : « *Elle sortait dans la rue et ne restait pas cloîtrée chez elle ; elle n'a que ce qu'elle mérite.* » Ces explications justifient la violence infligée et innocentent l'agresseur. De manière plus subtile, dans le harcèlement moral, la cible est accusée d'être caractérielle, hystérique, narcissique, maso-

chiste, etc. Les manipulations du harceleur ont réussi à légitimer la souffrance infligée et les agressions ont trouvé un écho favorable chez les personnes envieuses de la cible.

Le harcèlement révèle souvent un malaise groupal aigu et des dysfonctionnements collectifs sévères. Ainsi, certains groupes désignent un bouc émissaire pour évacuer les tensions entre les membres du collectif. En analyse systémique, cette personne est considérée comme un *intégrateur négatif*. La fonction de cette personne est de réunir contre elle l'agressivité du groupe, qui peut à nouveau fonctionner après avoir déchargé son agressivité. Dans certains groupes, la fonction d'intégrateur négatif est tenue à tour de rôle. Chaque membre du groupe sait que ce jeu de chaises tournantes risque de voir le choix de la victime se porter sur lui, et se réjouit que la victime actuelle soit un autre. Le comportement de chaque membre de ces groupes vise à éviter d'attirer la foudre du groupe contre lui. Tout soutien à la cible est vécu comme un risque de devenir la victime. Dans ce cas, le harcèlement est un phénomène collectif massif.

### Plus une proie qu'une victime

Parler de *cible* ou de *proie* plutôt que de victime est préférable, car le mot « victime » sous-entend des personnalités faibles, plaintives, timides qui se soumettent ou qu'on écrase. Le qualificatif de « victime » gomme la spécificité du harcèlement, qui est une mise à mort programmée, une stratégie destructrice intentionnelle et délibérée. Le harcèlement moral au travail est une stratégie complexe, rusée, habile, faite de mensonges, de manipulations, de rumeurs savamment distillées, d'erreurs provoquées, d'ordres contradictoires, de directives floues, d'humiliations publiques. L'objectif est de déstabiliser le salarié, de l'empêcher de mener son activité professionnelle à bien, de le faire douter de lui-même, au point de le faire craquer.

Après la capitulation de la cible par démission, départ, licenciement, arrêt maladie, le harcèlement se poursuit et perdure dans les organisations qui le tolèrent. En effet, il est fréquent de constater que le harcèlement préexistait avant l'arrivée de la cible et qu'il continue

après son départ, car il reflète le mode de fonctionnement du groupe. En cas de licenciement, la sanction de la victime apparaît comme un encouragement officiel aux harceleurs. Victorieux, ils renouvellent leur exploit en ciblant une nouvelle proie présentant une plus grande capacité de résistance, pour augmenter la difficulté de la victoire et pimenter la compétition.

### **Cibles solitaires : l'exception**

La personne harcelée est rarement seule. Les cibles sont plusieurs à être victimes des mêmes persécuteurs dans 87,5 % des cas, et au moins quatre dans 45 % des cas<sup>1</sup>.

Le harcèlement n'est donc pas le résultat de la dégradation d'une relation entre deux personnes, puisque le harceleur agit rarement seul et que la cible solitaire est l'exception. Ces statistiques illustrent le caractère collectif du harcèlement, où plusieurs personnes harcèlent plusieurs cibles. En conséquence, le harcèlement relève d'une analyse psychosociale, contextuelle, multifactorielle et non d'une interprétation psychologisante individuelle excluant tout facteur organisationnel. Quel rôle joue l'entourage professionnel ou personnel ?

### **Un entourage professionnel peu solidaire**

Les cibles obtiennent du soutien principalement dans le cercle familial, amical et médical. Les cibles sont soutenues par leur famille (60 %), selon l'enquête alsacienne du docteur Seiler<sup>2</sup>.

Elles sont soutenues par leurs collègues dans un tiers des cas, selon l'enquête de Rouen.

Le soutien des directions des ressources humaines (DRH) est très faible :

- 5,7 % dans l'enquête de Rouen<sup>3</sup> ;

---

1. VIAUX J.-L., BERNAUD J.-L., *op.cit.*

2. SEILER-VAN DAAL, B., *op.cit.*

3. VIAUX J., BERNAUD J.-L., *op. cit.*

– 1 % des cas selon l'enquête de M.-F. Hirigoyen<sup>1</sup>.

Ces chiffres questionnent la dimension « ressources humaines » dont semble exclu le soutien aux cibles de harcèlement.

## La crainte des témoins

Les témoins craignent de devenir eux mêmes harcelés. Principalement préoccupés de leur propre sort, ils se taisent pour se protéger eux-mêmes : « *Dans tous les cas examinés, ce sont les collègues et les supérieurs hiérarchiques qui contribuent le plus à l'aggravation du conflit... Mais surtout, et de ceci j'en suis sûr, le désir d'être et de rester en position d'agresseur au lieu de devenir eux-mêmes la cible du mobbing conforte la résolution des persécuteurs*<sup>2</sup>. »

## Pas de harcèlement sans témoins silencieux

Le silence des collègues de la cible permet au harceleur de poursuivre son entreprise destructrice. Le harcèlement fait peur et fait taire victimes et collègues dans le but de rendre opaques les dysfonctionnements de l'institution et de garantir le pouvoir à ses détenteurs actuels : « *Un initiateur ou un bénéficiaire direct du harcèlement joue de la complicité, consciente ou non, d'autres acteurs qui peuvent y trouver des bénéfices secondaires ou céder à la peur*<sup>3</sup>. »

Lorsque la victime a démissionné, et qu'elle n'est plus sous les yeux des témoins, les collègues se disent soulagés. Cet apaisement illustre que ces témoins silencieux sont tacitement complices des souffrances infligées à la cible de harcèlement.

- 
1. HIRIGOYEN M.-F., *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle, démêler le vrai du faux*, Pocket, 2002.
  2. LEYMANN H., *op. cit.*
  3. HIRIGOYEN M.-F., « Le harcèlement moral au travail en 2003 », *Le journal international de victimologie*, 1, 3, 2003.

## L'isolement : un facteur aggravant

Le harcèlement est plus grave si la victime est séparée de tout collectif professionnel. L'isolement accentue la souffrance psychologique et aggrave le traumatisme, tandis qu'une parole d'encouragement ou un geste de sympathie valent de l'or pour la personne ciblée. Or les collègues ont peur de manifester de la sympathie à la personne harcelée, soit qu'ils doutent et se disent : « *Cela n'arrive qu'aux autres* », soit qu'ils trouvent une justification du type : « *Si on la traite ainsi, c'est parce qu'elle a fait quelque chose.* » Dans tous les cas ils se désolidarisent. Même les plus solidaires peuvent s'épuiser au fil du temps, et se désolidariser.

À leur décharge, la séduction propre au harceleur a opéré favorablement dans un premier temps chez la cible. Tout comme la cible, les collègues sont pris au piège de la séduction. Le harceleur réussit souvent à entraîner les collègues dans son camp, et l'alliance ainsi créée renverse la charge de la preuve contre la cible, présentée désormais comme une personne responsable de sa situation.

Le silence des collègues s'explique en outre par la difficulté à comprendre les processus du harcèlement, qui sont le plus souvent indirects et insidieux. La cible des agissements hostiles elle-même ne comprend pas immédiatement le phénomène et met du temps à penser qu'il s'agit de harcèlement. Ainsi les raisons de l'absence de solidarité collective reviennent parfois à la cible elle-même, qui masque le harcèlement dans un premier temps, avant d'opérer un retrait et de s'isoler.

## Le mythe de la victime

### Justification du harcèlement

La manipulation est telle que la cible, si elle ne réagit pas ou si son entourage ne l'aide pas, va consentir à son harcèlement puis le cautionner, jusqu'à le justifier.

L'entourage encourage l'engrenage de la justification en cherchant une raison et une explication au harcèlement, ce qui est une autre manière de mettre en cause la responsabilité de la cible. Leurs questions s'expriment ainsi : « *Qu'a-t-elle fait pour être harcelée ainsi ? Si le harceleur s'attaque à cette cible, elle y est forcément pour quelque chose.* » Les réponses justifient souvent le harcèlement.

Ces justifications explicatives sont insidieuses et constituent souvent un *second traumatisme* qui redouble le premier traumatisme du harcèlement. Des cibles parlent de « *coups de poignard* », de « *coups de grâce* » qui les ont « *achevées* ». Car l'effet de ces jugements est désastreux sur le psychisme de la cible. Le peu d'estime de soi qui avait résisté aux agressions se trouve annihilé.

### *Un symptôme de la pathologie institutionnelle*

Le mode de défense des salariés qui entourent la cible de harcèlement est spécifique et a pour fonction de masquer les rôles de chacun des collègues dans le harcèlement : c'est ainsi que l'entourage professionnel crée les mythes dont le groupe a besoin pour justifier la stigmatisation, le rejet et l'exclusion.

La cible du harcèlement, lors de son arrivée, a été perçue comme une personne raisonnable, compétente, puisque sa candidature a été retenue. Lorsque le conflit apparaît, l'accord initial sur la nouvelle recrue se modifie soudainement et s'inverse. La cible est déclarée déplaisante, incapable de travailler en équipe. Les jugements péjoratifs envers la cible aggravent l'angoisse, la tristesse, la souffrance et la stigmatisation. C'est ainsi que tous les dysfonctionnements de l'institution sont reportés sur une cible ou un groupe. Le harcèlement a donc une fonction positive pour l'organisation, dans la mesure où la cible endosse le symptôme de la pathologie institutionnelle. Les cibles se succèdent et permettent à l'institution de continuer à fonctionner en dysfonctionnant.

## **Responsabilité des psychologues**

Certains professionnels de la relation d'aide participent au mythe de la responsabilité de la victime. En effet, certains psychologues nient

tout facteur organisationnel et ne s'intéressent qu'aux processus psychiques inconscients, et n'apportent aucune aide immédiate à la cible dans sa reconstruction psychique : « *Passer l'enfance au peigne fin n'est d'aucune aide. Et lorsque travailleurs sociaux et psychologues doivent s'avouer que leurs méthodes de traitement ne les mènent à rien, ils tendent à rejoindre les accusateurs et (...) déclarer qu'effectivement l'accusé est « un caractériel », que c'est à lui de se ressaisir et de se soumettre à un traitement adéquat<sup>1</sup>.* »

Certains psychanalystes sont enfermés dans un cadre d'analyse individuel excluant tout contexte professionnel propice au harcèlement stratégique ou institutionnel et privilégiant le caractère interne (intra-psychique), alors même que le harcèlement opère rarement entre un harceleur et une cible et implique toujours la direction et la hiérarchie. Heureusement, certains psychologues et psychanalystes travaillant auprès de patients souffrant de maladies professionnelles insistent au contraire sur la réalité néfaste de certains facteurs organisationnels et économiques dans le processus de la souffrance psychologique au travail.

### Vers un partage des responsabilités

Un observateur a toujours tendance à privilégier des explications individuelles au détriment des explications organisationnelles.

L'explication individuelle s'exprime à l'aide de propos sur la cible tels que : « *Elle est vulnérable.* » ; « *Elle l'a cherché.* » ; « *Elle a bien fait quelque chose pour que ça tombe sur elle.* » ; « *Elle n'a que ce qu'elle mérite.* » ; « *Elle n'est pas faite pour ce travail.* » L'idée est que la cible est responsable et récolte ce qu'elle a semé.

Cette persévérance dans l'idée qu'une victime est en partie responsable des violences qui lui sont faites maintient l'illusion d'un monde juste et vise à écarter le témoin de l'idée qu'il pourrait être victime à son tour. Or, une telle tendance à considérer la victime responsable légitime le harcèlement.

---

1. LEYMANN H., *op. cit.*

Savoir que l'approche individuelle est prédominante incite à la distanciation, à la réflexion et encourage l'explication organisationnelle, collective, où chacun assume sa part de responsabilité.

La stigmatisation de la cible représente une participation complice au processus de harcèlement. Face à une situation de harcèlement, chacun doit se demander dans quelle mesure :

- il collabore au projet d'exclusion d'une personne ;
- il partage l'intention de destruction d'une cible désignée ;
- il jouit de condamner un rival ;
- il attend des bénéfices personnels de l'éviction d'un collaborateur ;
- il est animé d'un même désir haineux que le harceleur ;
- il est lui-même anesthésié par le venin mortel distillé par le ou les harceleur(s).

Un tel questionnement individuel s'oppose à la tendance spontanée à projeter sur autrui les caractéristiques que l'on refuse de se reconnaître et met fin à la stigmatisation d'une cible et d'un harceleur. Une question toutefois reste posée : à qui profite le délit ?

---

## En résumé

---

Des restructurations et des réorganisations initient souvent le harcèlement et constituent des facteurs professionnels propices au harcèlement moral au travail. De nombreuses caractéristiques organisationnelles comme les modes de management basés sur la menace ou la peur du licenciement et la gestion tardive des conflits induisent aussi le harcèlement. Ces caractéristiques structurelles et managériales relativisent l'importance à accorder aux traits de personnalité du harceleur et de la cible, qui ne sont pas les seuls partenaires impliqués dans un processus de harcèlement. De plus, le harcèlement se produit dans une communauté professionnelle encadrée par une direction ou une hiérarchie responsable de l'application de la législation en vigueur.