

Mobbing, bullying, harcèlement – le désenchantement d’homo faber

Ioan Tenner

Mémoire de diplôme DESS en Ressources Humaines

Sous la direction du Prof. Alberto Munari

Université de Genève, Faculté de Psychologie et Sciences de l’Education

2004

Table des matières

| | | |
|-------------|--|--------------|
| I. | Avant-propos | p. 4 |
| II. | Journal | p. 9 |
| | a. Le journal personnel | p. 9 |
| | b. Journal de stage coaching | p. 16 |
| III. | L'état du domaine | p. 22 |
| | a. Qu'est-ce que c'est ? Quels mots utiliser ? (Définitions, terminologie) | p. 25 |
| | b. Le mobbing est-il une réalité ? Où, avec quelle fréquence se manifeste-t-il ? Qui sont les victimes et les auteurs ? (Prévalence) | p. 34 |
| | c. Comment mesurer et évaluer le mobbing? (Diagnostic et mesures) | p. 38 |
| | d. Qui fait quoi, à qui, par quel moyen ? ou Qu'est-ce qui est attaqué ? - (Agisements de mobbing) | p. 43 |
| | 5. Comment se passe le mobbing ? (Phases) | p. 47 |
| | 6. Pourquoi le fait-on? A cause de quoi, avec quelle intention ? (Antécédents, facteurs, motivations) | p. 56 |
| | 7. Avec quel effet ? Comment expliquer les conséquences du mobbing ? (Effets et conséquences, explications théoriques) | p. 61 |
| | 8. Que faire ? (Interventions, prévention, répression, changement social) | p. 67 |
| | 9. Conclusion | p. 72 |
| IV. | Recherche-action | p. 74 |
| | a. Méthodologie | p. 75 |
| | b. Les protocoles des cas de mobbing | p. 76 |
| | c. Conclusion de la recherche | p. 99 |

| | | |
|------------|-------------------------------------|--------|
| V. | Une conclusion – en questions | p. 101 |
| VI. | Références | p. 106 |

Mobbing, bullying, harcèlement – le désenchantement d’*homo faber*

« Méphisto: Grise est toute théorie,
vert l’arbre précieux de la vie » (Goethe, Faust)

I

Avant propos.

Le titre de ce mémoire est inspiré par ce qui me semble être l’aspect sournois des misères infligées inutilement aux gens qui gagnent leur vie. C’est la détérioration de la motivation même de travailler en société.

Jadis, Max Weber décrivait la désillusion successive de l’humanité par les progrès historiques de la rationalisation intellectuelle. En 1911 Weber introduisait la notion de désenchantement comme conséquence du remplacement des croyances magiques ancestrales par la confiance exclusive en la science et la prévision rationnelle. Le *dommage collatéral* du progrès scientifique était de plonger l’être humain dans un infini froid, dénué d’espoir dans l’au-delà et sans valeurs immanentes, sans certitudes morales garanties par quelque force surnaturelle.

Au début du 3^e millénaire, dans les peuples « riches » du monde occidental, la société semble connaître un nouveau désenchantement, celui des certitudes du travail.

La dernière en date des religions à perdre est celle du travail collectif qui applique la science et la technologie à la maîtrise de la Terre.

Contraint à travailler, valorisé par son rôle de production, *homo faber l’employé* adopte les règles de jeu et les valeurs du travail. Il fonde son identité, ses aspirations et son équilibre sur ces valeurs. Pire que perdre son emploi, perdre les confiances qui font travailler est de tomber en marge de la société, se retrouver perdu dans un univers vide de tout sens. Ceci est, je crois, le dommage intangible mais grave fait aux victimes de la forme d’oppression ou de violence qui a trouvé récemment des noms comme « mobbing », intimidation ou harcèlement au travail.

J’imagine, en attendant les preuves de la recherche méthodique, qu’au-delà du stress accablant, ce sont les fonctions d’orientation sociale, l’image du monde équitable et prévisible, les liens de confiance qui sont perturbés par l’expérience invalidante du mobbing. *J’observe* chez mes clients le déclin de l’image de soi, la perte d’autonomie, l’usure des capacités de collaboration et de communication et le burnout : fatigue, cynisme et détérioration des compétences. *J’observe* surtout la perte inexorable de leur emploi, la crise de vie, l’incapacité de trouver un autre travail,

la détérioration de leur santé et qualité de vie, de leur famille et de leurs relations sociales. Ils n'ont plus la volonté de travailler. Ils ne croient plus au travail.

Désenchantés, les gens perdent plus que leur emploi, leur employabilité et leur place en société.

Je crois que désenchantées à leur tour, les institutions qui désenchangent les gens glissent dans l'anomie et deviennent prêtes à tout.

*

Le sujet, mes objectifs et non objectifs.

Ce que je me suis proposé de réaliser est **une réflexion, une recherche de bonnes questions et de pistes d'intervention en matière de « mobbing ».**

L'occasion en était offerte par les cas traités durant six mois de pratique. Les interventions consignées ont suivi une approche de type recherche-action. Le résultat est un essai de lecture pragmatique du « mobbing » en tant qu'*oppression interpersonnelle* et surtout en tant qu'injustice à combattre au service de clients victimisés.

Mes objectifs ont été des objectifs d'action - combattre l'objet de mon intervention et changer le cours des événements - plutôt que des hypothèses d'explication.

Je me propose – pour fin de mon mémoire – d'informer la réflexion, de trouver quelques bonnes questions et des hypothèses pour recherches ultérieures. Ce que je ne prétends pas est de donner dans mon texte les réponses à ces questions ou de tester expérimentalement les hypothèses proposées.

*

Ce qui n'est pas traité dans ce mémoire :

Parmi la multitude de formes d'hostilité et de violence je me limite aux agressions non physiques et non criminelles, internes à la place de travail, entre membres de l'organisation.

Le harcèlement sexuel, un domaine qui s'inscrit logiquement dans le sujet, est largement traité ailleurs et non ici. De même, l'intimidation à l'école, domaine tout aussi avancé et spécifique n'est pas traitée ici.

*

La promesse du sujet:

La préoccupation publique récente face au “mobbing” nous montre la pointe d'un iceberg. L'oppression interpersonnelle qui parasite les activités et les relations de travail est une entre nombreuses formes de l'oppression.

Depuis quelques années la répression du harcèlement sexuel a amorcé une pratique de décrire les agissements inacceptables en termes opérationnels.

L'outrage public devant les actes de persécution des employés permet l'extension de l'analyse et de l'action contre les diverses autres pratiques devenues inacceptables pour la culture occidentale d'aujourd'hui. Cette sensibilité semble indiquer un progrès de civilisation.

L'étude et l'intervention au domaine du « harcèlement moral », « mobbing », « intimidation » avancent dans la direction de définition d'agissements observables. Cette direction est suivie par besoin d'obtenir des preuves juridiques recevables et pour indiquer concrètement ce qui doit être prévenu ou réprimé.

Sur cette voie nous allons peut-être, dans un avenir proche, décrire avec précision les agissements de *chaque forme d'oppression connue*, pour sortir la discussion et l'action du domaine disputé des débats uniquement idéologiques. On peut imaginer un jour où les dictateurs seront punis pour leurs actes concrets d'oppression contre leur population et où l'exploitation économique acceptable aurait des règles définies.

Je rêve d'un corpus de descriptions de transgressions qui constituent une oppression - neutres, au fait - de vrais lieux communs acceptés si largement que même Job puisse prendre en main l'inventaire des actes réputés d'oppression et s'y référer pour plaider son cas devant Dieu -partie et juge, pour le contraindre à admettre l'injustice de son traitement biblique.

Une autre promesse du sujet est de développer la finesse de l'explication des effets psychologiques du harcèlement. Ce qui choque à la rencontre des victimes de mobbing est le passage *des petits faits aux grands effets*¹. Des accumulations de petits faits sordides quotidiens, perçus par les cibles comme transgressions intentionnelles de leur liberté, dignité, sécurité, droits, résultent en effets dommageables majeurs, difficiles à lier directement aux agissements : maladies graves, burnout, perte de l'emploi et destruction à long terme de l'employabilité. Il reste à prouver le lien de cause à effet. Réaliser cette tâche serait un saut qualitatif pour les sciences sociales.

*

Mon modèle explicatif hypothétique:

Je suppose que la cause des dommages majeurs provoqués par l'expérience du mobbing est, en outre du stress qui rend malade, la déformation de l'image de soi et du monde.

*Les axes et les processus d'individuation, d'orientation sociale et de relation humaine sont déstabilisés. En essence, une destruction des repères, des liens de confiance et des valeurs du travail. Ce **dommage cognitif** est un médiateur des effets à long terme.*

*La nocivité des actes d'hostilité psychologique semble se réaliser par référence aux valeurs, niveaux de motivation et aux **normes en vigueur pour les cibles**. Ces normes transgressées, valeurs et aspirations légitimes menacées, sont **aussi publiquement valides**, dans la mesure où*

¹ Si les petits faits accumulés donnent de grands effets on peut s'imaginer l'effet de l'accumulation de faits graves ou l'effet des parents du harcèlement comme le viol, la torture ou la prise d'otages.

*elles correspondent aux droits reconnus de la personne, aux normes morales et légales. Ainsi, une autre promesse de l'étude et de l'intervention en matière de harcèlement est d'affiner et valider la description des **normes au respect desquelles l'individu à droit**.*

Il y a besoin d'une rhétorique pour mettre en accusation l'activité d'abaisser, décourager et de de-moraliser. Pour l'instant il est difficile de parler explicitement des dommages faites aux valeurs qui forment et socialisent une personne et des dégâts qui s'ensuivent. Il est impossible de démontrer avec preuves recevables que détruire les espoirs, la confiance et les convictions morales est un délit. Le bon sens le confirme pourtant : casser l'équilibre moral équivaut à casser la personne.

Je ne dispose pas de résultats de recherche valides et répliquables, ni de modèles conceptuels consistants pour une explication si abstraite et « forte » La source de mon modèle est, en plus des lectures, l'intuition, formée par mon vécu à travers une longue pratique de consultant dans le domaine des relations humaines et des situations critiques dans les organisations. Je n'ai pas cherché à étudier ces processus psychologiques supposés dans ma recherche-action – c'est une tâche hors proportion pour le mémoire présent. J'avoue néanmoins que ces idées informent ma pratique. Il est donc probe de les mentionner dès le début.

*

La structure du mémoire est la suivante :

- VII. L'**avant-propos** résume ce qui a été l'essentiel pour moi.
- VIII. Le chapitre « **Journal** » contient deux parties : **Le journal personnel** - des incidents de mon parcours de vie pour arriver à mon intérêt et à mon orientation concernant le sujet du « mobbing » et le « **Journal de stage coaching** » narratif d'une période de pratique d'assistance en matière de mobbing et de mes premières impressions, questions et réflexions.
- IX. **L'état du domaine** en matière de « mobbing », intimidation, harcèlement, est présenté sous la forme de questions et réponses actuelles de la recherche scientifique. En dialogue avec ces synthèses de lecture je propose mes propres réflexions et contributions – des outils développés dans ma pratique.
- X. La **recherche-action** effectuée pendant le stage pratique est présentée par une sélection de cas, **enseignements, idées, questions** tirés des cas.
- XI. En **conclusion** du mémoire je présente des « bonnes questions » qui me semblent toujours ouvertes et actuelles pour le domaine.
- XII. Les **références** des ouvrages cités permettent de suivre les sources et les références de sources
- XIII. **Annexes**

*

Note sur la mise en page et les traductions :

Ce texte est conçu comme un dialogue permanent entre les ouvrages consultés et mes réflexions, entre mon expérience pratique de « recherche-action » et mes « commentaires de sagesse » Pour faciliter la lecture critique, *les paragraphes qui relèvent de ma connaissance personnelle et de mes opinions sont présentés en lettres italiques.*

Il a été laborieux d'écrire ces pages en français, car la grande majorité des sources était en anglais. Les citations et termes sont traduits et les anglicismes inévitables. L'avantage est de transférer les idées d'une culture à l'autre et de contribuer ainsi à la mondialisation du débat.

II. Journal

II.a Journal personnel

Cette première partie de mon journal a pour but de montrer les racines lointaines et plus récentes de mon intérêt pour ce qu'on appelle aujourd'hui « mobbing », « bullying » ou harcèlement psychologique. Je fais un effort pour retrouver dans ma vie des incidents critiques qui ont informé mes représentations et les stratégies de défense – mes propres défenses mais aussi les approches pour aider d'autres gens soumis à l'oppression par un individu ou par un groupe. Le récit a pour but d'éclairer mon vécu du sujet, pour me faire réfléchir plus librement, mais aussi pour rendre mon orientation plus transparente pour le lecteur de ce mémoire.

*

L'incident le plus marquant dont je me rappelle, se passe dans une cour d'école primaire à Bucarest, en 1958. J'étais plus petit que mes collègues de 6^e, rêveur, indiscipliné, bruyant et peu sociable. Je sortais en évidence et ceci déplaisait sans doute. Pendant les récréations, un garçon à peine plus grand que moi, mais très agressif, m'avait choisi de souffre-douleur. Il avait pris l'habitude de me chercher et de commencer une bagarre peu dangereuse pour lui et amusante pour ce public d'enfants spontanés et innocents.

Enfant unique et aisé, je manquais complètement d'une expérience de la bagarre. Roulant par terre, essayant furieusement de me défendre, les autres enfants s'attroüpaient en grappe autour de nous, excités et joyeux. De cette foule, l'un ou l'autre me frappait du pied dans les côtes, anonyme, en profitant de la mêlée. *Il apparaît que je ne vais jamais oublier mon sentiment de panique et de haine.*

Cette blessure est restée dans ma mémoire depuis tant d'années et a sans doute taxé ma capacité de faire confiance aux groupes humains. Pour la vie. Pour moi, cette représentation est le modèle typique, ma définition vécue des situations où un groupe s'acharne sur un individu. Ce qu'on appelle aujourd'hui « mobbing »

Heureusement, l'histoire a une suite. Je suis devenu, à la même époque, très ami avec un copain de classe (cette amitié dure encore) Mon ami était un costaud courageux et surtout il avait deux grands frères sportifs pour le protéger et lui enseigner l'art de la bagarre. En me voyant un jour attaqué et terrorisé, mon ami m'a sauvé et m'a pris de côté pour m'expliquer qu'il ne sert pas à grande chose de me laisser protéger par lui.

« Tu dois, me dit-il, chercher d'urgence ce garçon. A la sortie des classes. Tu vas l'injurier et mieux, lui donner une gifle sans motif pour qu'il comprenne qui commence. Il comprendra. Il n'est pas plus fort que toi. Si ce n'est plus gratuit de te frapper, il va renoncer. Tu dois seulement te concentrer sur lui et insister de toutes tes forces, il va prendre peur. Tout ce que tu dois faire est d'accepter d'avance que tu vas encaisser quelques coups – c'est le prix. » J'ai expliqué que j'ai

moins peur du garçon, mais horreur des enfants autour de moi qui me frappaient quand j'étais retenu par terre. « Facile, je vais m'occuper de ceux-la. Tu peux être sûr, personne ne va intervenir. C'est entre toi et lui. Tape-le fort et tu verras que c'est un lâche. »

J'ai suivi à la lettre ce conseil, le jour même. Le méchant petit personnage a été très surpris de ma claque inattendue. J'ai reçu quelques coups sans importance, je me suis bien accroché à mon ennemi pour éviter le pire et je me suis si bien acharné sur le nez de mon adversaire que jamais après il ne m'a attaqué. Ni lui ni d'autres collègues dans cette classe.

Ce début heureux dans les arts du combat rapproché m'a aide à résoudre en temps utile une situation très grave et traumatisante. Basé sur ce succès, j'ai formé l'habitude d'assumer le risque et payer le prix pour clore un conflit sans le laisser traîner. J'ai aussi appris à m'allier avec de plus forts. Ainsi je n'étais plus une cible adéquate pour le « bullying » à l'école. A retenir néanmoins que ma vie en reste marquée.

En écrivant ces lignes il me revient aussi l'incident – de la même époque - du rat coincé. J'avais glissé dans son trou une bande de papier de soufre brûlant. Pour moi c'était un jeu, de la curiosité. Le rat enfumé est sorti de son trou et je l'ai coincé au mur de la cour bétonnée. A ma surprise l'animal apeuré a brusquement changé d'attitude. De son coin il m'a attaqué en sautant incroyablement haut, tous crocs vers ma gorge. J'ai pris peur et je l'ai laissé s'enfuir. Son agressivité, sa fureur étaient étonnantes pour un si petit animal. Je ne savais pas avant que le désespoir soit une force si dangereuse. Depuis j'ai lu Sun-Tzu : *Il ne faut pas coincer un ennemi qui a tout à perdre. Je ne vais pas exaspérer les plus faibles que moi.*

En rétrospective, l'épisode de la bagarre et des spectateurs agressifs est un cas typique de mobbing spontané, par dynamique de groupe. Une forme de mobbing qui est dans la nature humaine biologique. À cause de cette expérience je peux comprendre et me mettre à la place de l'enfant harcelé par le groupe ou de l'adulte qui se sent « lynché », au pied du mur. Il faut prévenir, voir venir ou interrompre la dynamique, sortir du jeu. Il est faisable de se défendre ou de défendre la cible d'un tel phénomène.

*

Lécher le béton sale...

Jeune psychologue tourné rédacteur, jeune espoir à la Télévision nationale, je me suis retrouvé une fois soldat terme réduit dans un régiment terne cantonné dans la campagne poussiéreuse en dehors de la ville. Mon statut était sans doute favorisé, on me laissait en paix car les gradés qui me voyaient converser tout le temps avec le commandant et les officiers ne savaient pas comment me traiter. Ma règle de conduite, très délibérée, était une réserve totale et un respect excessif et démonstratif pour les salutations, les « à vos ordres ! » etc. Pour un jeune rebelle professionnel de la Télévision, ne pas dire non et ne pas sortir en évidence était un exercice instructif de survie en terre ennemie. J'en profitais pleinement pour passer un service militaire d'opérette.

Ceci n'était pas le cas pour mes camarades de la troupe « normale » Les gradés, les exercices sans fin et les corvées absurdes, et surtout la perversion des relations de pouvoir, faisaient le nécessaire pour leur transformation en chair à canon. Sous mes yeux, les jeunes de 18 ans, à l'âge

ou on s'affirme et on se révolte, étaient cassés systématiquement, les cerveaux lessivés industriellement par des gradés brutaux et parfois sadiques.

Revenir gelé et mort de fatigue d'une journée entière d'exercice, tard l'automne. Au lieu de dormir, lustrer les bottes boueuses et laver l'uniforme à l'eau froide après neuf heures du soir, sous les brimades des gradés. Attendre debout jusqu'à deux heures du matin pour que l'uniforme épais sèche vaguement. Repasser le pantalon et le lourd veston humide. Arranger sans fin le drap qui devait être parfaitement aligné sur le lit. C'étaient des plaisirs de nuit égalés seulement par le moment où, le matin à 5 heures on enfilait l'uniforme humide pour se précipiter dans la cour froide au rapport du matin. (J'ai essayé une fois, pour voir, après je me suis procuré deux paires de bottes et un uniforme complet de réserve, lavable à la maison). Tout ceci était accompagné par le harcèlement systématique des petits gradés qui observaient et laminaient tout écart et surtout toute manifestation d'indépendance ou de dignité juvénile.

Je regardais le harcèlement de masse organisé et légal et je ne disais rien. Sauf une fois, une nuit.

Le caporal de service s'amusa à terroriser un des soldats, sa victime préférée. Après avoir utilisé tout l'éventail des corvées de nuit, la dernière idée a été d'obliger le malheureux de lécher tout le béton autour de son lit. Je me sentais à sa place, la langue salie par le béton de caserne. Aucun règlement militaire ne justifiait ce niveau d'humiliation. Là, j'ai craqué. Je me suis offert le luxe de craquer. Connus comme silencieux, mystérieux et respectueux sans exception, j'ai levé une voix dure, imitation officier (que je n'étais pas) et j'ai aboyé : « Caporal, arrête ça ! » Heureusement, le bluff a réussi, le caporal était bien dressé pour réagir à la voix du maître. La séance de torture psychologique a cessé. Il n'y a pas eu de suite (pour moi). L'image du soldat qui léchait le béton me hante encore. *Qu'il est facile de diminuer les gens !*

Ceci est un cas d'oppression par plaisir. La contrainte générale était licite, acceptée culturellement par le système « formatif » de l'armée roumaine de l'époque. La séance de torture du « lèche béton », qui n'était pas une exception, me semble par contre une transgression typique. Suite logique du climat, toléré, ce bizutage était néanmoins un abus illicite, un détournement de pouvoir. Aujourd'hui on dirait que c'était un agissement d'harcèlement psychologique ou moral.

*

Etre accusé à la Staline

J'avais seize ans et je fréquentais le collège section « humaine » en 1959 ou 60. J'étais en 9^e dans un grand lycée de Bucarest. J'avais bien trouvé ma place parmi mes collègues. On me comptait parmi les bons. Mes notes étaient moyennement bonnes mais les meilleurs de classe me respectaient manifestement et me considéraient dès leurs. Ils semblaient admirer ma manière de comprendre vite et une créativité sans complexe. Ils me sympathisaient parce que j'osais dire et faire toutes sortes de choses qu'ils désiraient secrètement commettre. En même temps je m'entendais parfaitement avec les cancre et j'étais copain (tiens!) avec les bagarreurs et les voyous craints par toute la classe.

C'est alors qu'il y a eu l'incident du « Tableau des cancre » Le professeur de sports, un personnage autoritaire, ancien militaire, était aussi responsable de la classe. Un jour il a eu l'idée de dresser sur une grande feuille de carton blanc un tableau de la honte pour exposer les mauvais élèves. Un beau tableau tout en couleur, il a dû se donner beaucoup de peine pour le dessiner et coller. Au lendemain, le tableau avait disparu. Le chef de classe était furieux. Tout cours a été arrêté. Pendant des heures il nous a gardés en séance permanente et a interrogé tout le monde pour découvrir le coupable de ce crime indescriptible. Tard l'après-midi, en partant, j'ai fait devant une collègue une petite blague. J'ai dit en riant que, manque de fautifs, je dois sans doute être coupable parce que je ne figurais pas sur le tableau et il ne me regardait en rien.

Le matin d'après j'étais dument dénoncé, bien dans l'esprit de l'époque et je me retrouvais parmi les suspects mis en accusation. Car la séance d'enquête stalinienne a continué toute la journée au lieu de cours. Je me trouvais là, sur le podium des professeurs, à pied toute la journée entre deux autres accusés. Après harangue menaçante, les membres de la classe étaient interrogés un à un et devaient répondre à une question digne du « Marteau des sorcières » de Kramer et Sprenger: « Les accusés sont-ils ou seraient-ils capables d'une telle action ? » Des preuves n'étaient pas cherchées, les faits ne comptaient plus. Le but était d'accabler les accusés. La classe devait décider qui d'entre nous sera désigné coupable. Je suffoquais d'injustice et de bêtise. Je crois que toute la classe était traumatisée.

En 1960 nous vivions immergés dans le monde clos de la « dictature du prolétariat ». Le parti communiste était la référence absolue de justice et d'autorité. Mes parents, prudents, me faisaient croire que le Parti était la justice suprême. J'en étais convaincu. Ainsi, au moment où on a appelé le responsable de la jeunesse communiste, en personne, pour trancher le cas, j'ai respiré soulagé : « Enfin, on va faire justice »

Effectivement, le responsable n'a pas perdu de temps. Il a regardé froidement les trois coupables potentiels et nous dit : « Vous avez cinq minutes, pas plus. Un d'entre vous déclare qu'il est coupable. Sinon, vous êtes tous les trois éliminés, pour toujours, de toute école du pays ! Vos études sont finis ! »

Je l'ai cru. J'ai regardé les deux autres et je leur ai dit, hors de moi, que je les tue de mes mains s'ils se déclarent coupables. Il ne faut pas rire, je croyais vraiment à la victoire nécessaire de la vérité et de la justice. Les cinq minutes sont passées. On nous a renvoyés. Restait derrière l'assemblée qui devait décider que nous sommes coupables. Je suis parti défait, conscient que ma vie d'écolier était finie. Le Parti avait le dernier mot et ne changeait pas d'avis. J'ai tiré les pieds jusqu'à la maison. J'ai raconté la tragédie à mes parents.

Mon père adoptif qui était un personnage plus important que je ne pense, m'a regardé avec compassion et m'a dit : Je vais m'en occuper. Regarde et écoute! » Il a cherché le numéro de téléphone du lycée et a demandé d'une voix dure que je ne lui connaissais pas « Qu'on appelle le crétin de directeur ! » Le directeur n'a pas été trouvé mais on a fait venir le professeur chef de classe et le responsable des jeunes communistes de l'école. « Ainsi, dit mon père, vous avez pris envie de faire des procès ! » (il a rajouté quelques jurons des plus sales et a continué) : « Vous avez donc formé un groupement subversif et contre-révolutionnaire avec le but d'attaquer les enfants des hauts fonctionnaires communistes ! Le Parti veut savoir qui est le meneur de cette activité et qui sont les complices ! (encore des jurons, les plus vulgaires possibles). « Je vais,

continua mon père, vous procurer les locaux adéquats pour les interrogatoires. On va tout faire sortir, professionnellement. Nous allons écraser ce petit nid de vipères, ennemies du peuple. » Il a continué sur le même ton, longtemps, avec beaucoup d'énergie. Il semble que les tortionnaires amateurs de l'autre côté balbutiaient de peur. Orwell aurait apprécié la qualité du dialogue. (*Pour la mémoire de mon père adoptif je précise qu'il n'était pas ce qu'il prétendait être, il bluffait*)

Le jour après, je suis allé normalement à l'école et mes études ont continué comme avant. Il est vrai que je n'ai pas été accepté comme tout le monde bien dans les jeunesses communistes.

P.-S. On a découvert ultérieurement la réalité : le tableau de la honte s'est tout simplement décollé et tombé du mur. La femme de ménage l'avait pris pour récupérer le carton.

Je crois que cet épisode m'a donné une intuition unique et intense de l'oppression et de la manière de terroriser les gens. L'expérience a été salutaire pour me faire comprendre irréversiblement ce qu'était le communisme. Le désenchantement était complet, en une séance. L'incident était un abus de pouvoir, une tentative de lynchage moral, mais l'antidote était l'intimidation, la menace encore plus excessive que l'abus. Je crois que ceci réussissait parce que toute la nation vivait en état de harcèlement et d'intimidation.

La collectivité entière était terrorisée, par des « agissements » d'intimidation organisés, graves et continus. Chaque individu était humilié systématiquement et déstabilisé régulièrement par la surveillance continue, les dénonciations, le déni de tout droit, la conscience qu'on n'est rien, l'impossibilité de s'exprimer ou se déplacer librement, les privations, la contrainte de clamer tout le temps, en langue de bois, combien on était heureux et libre. Les institutions étaient organisées pour opprimer les individus et les individus forcés à se faire mal à eux-mêmes et l'un à l'autre. Mais je crois qu'on n'a pas fait de recherche sur le PTSD des populations sous dictature.

Je me demande aujourd'hui en quelle mesure la terreur psychologique pratiquée par les dictateurs et leur appareil servant pour intimider des populations entières (en incluant l'appareil de répression) est assimilable au harcèlement psychologique et peut être prouvée illégitime. Décrire l'oppression avec précision, en termes d'agissements concrets faciliterait peut-être un progrès dans la punition des tyrans.

*

Le jeu du rejet

Il y a parfois des expériences didactiques qui s'élèvent à la valeur d'un incident critique de vie.

Je venais d'être engagé formateur par une grande compagnie multinationale et participais en apprenti à un cours de relations humaines que je devais enseigner moi-même ensuite. Je ne connaissais pas l'exercice du cercle. Mon mentor m'a choisi comme « victime » pour me faire bien comprendre la force de cette dynamique de groupe.

Je devais quitter la salle où se trouvaient les trente participants au cours et revenir seulement quand on m'appelait. Je ne savais pas ce qui suivait.

On m'a appelé après cinq minutes d'attente. En entrant j'ai vu trois cercles formés chacun par une dizaine de personnes qui se tenaient fermement par les mains. Le « trainer » m'a dit : « Essaie d'entrer dans un des cercles ! » Je me suis approché d'un group qui se tenait apparemment moins serré, j'ai regardé pour un moment et j'ai prié d'être admis. Ils ne m'ont pas répondu. J'ai essayé successivement de négocier, de forcer mon entrée, de changer de cercle, plein de variantes. Malheureusement, j'avais une disposition négative qui m'empêchait de trouver une attitude sympathique et efficace. Il était facile de voir que j'étais fâché. Ils m'ont tous rejeté.

Me rejeter était normal, voir inévitable pour les groupes qui avaient reçu l'instruction paradoxale de « voir ce qu'il va faire pour être accepté et comment il va réagir au rejet ». Le problème qui reste dans ma mémoire était *mon* problème : dès l'entrée, la situation m'est tombée dessus, je l'ai reconnue tout de suite, des mauvais souvenirs similaires me sont revenus en meute et la frustration m'a envahi au point où *je ne voulais pas pouvoir m'adapter*.

Les situations de rejet sont un problème typique des consultants qui sont introduits régulièrement dans de nouveaux groupes. Depuis, j'ai fait faire cet exercice des centaines de fois, avec un soin particulier au débriefing et à la valorisation de ce vécu en vue de prévention et maniement des propres réactions désadaptatives de la victime. J'ai trouvé – avec les participants – des formules d'attitude et de comportement pour optimiser ce genre de situation critique.

Les rejets sont souvent spontanés, dynamiques ou systémiques. Je trouve les actes de rejet et d'exclusion parmi les agissements principaux de l'agression, plus ou moins spontanée, par des groupes contre les individus ou contre les minorités. Comme dans mon petit récit, le problème des victimes est non seulement l'acte hostile mais surtout la diminution de leur propre compétence de réagir de manière constructive. Les « mobbés » deviennent aussi, sous pression, moins compétents socialement. Mon exemple est une simulation qui dure quelques minutes. J'imagine les ravages de rejets en série.

Le « Milgram » des évaluateurs

Dans ma pratique d'intervenant en entreprise j'ai observé, presque sans exception *un effet qui me semble pertinent pour l'explication de l'oppression induite par le rôle ou déléguée*.

Mes ateliers favoris pour cadres contiennent une partie de conclusion, appelée emphatiquement « Le chef d'œuvre ». C'est une récapitulation dramatique avec encrage par le vécu. Les participants qui croient avoir facilement assimilé les sagesses et les outils proposés pendant le cours, découvrent qu'ils n'ont pas encore vraiment appris. Ils sont entraînés dans un scénario où ils font toutes les erreurs dont ils étaient pourtant abondamment prévenus. Le dispositif de l'expérience demande entre autres choses aux participants qui avaient joué un rôle honorifique et sympathique d'observateurs internes dans les équipes (stables) pendant toutes les sessions du cours, de se séparer de leur groupe et devenir « directeurs, clients, évaluateurs ». Les clients reçoivent des grilles détaillées d'évaluation avec critères quantitatifs et qualitatifs formellement

équitables. Leur instruction est de chercher les bonnes réponses et les comportements qui vont faire réussir en compétition les candidats qui représentent les groupes (incluant leur propre équipe d'origine). On leur demande d'être généreux mais justes. Ils partent avec une bonne volonté manifeste.

Pendant la session, relativement compétitive et très mouvementée, les « candidats représentants » s'écartent inévitablement des comportements prévus comme corrects et négligent tout aussi inévitablement les contenus mesurés par les grilles d'appréciation. Les « directeurs clients » cherchent, de bonne foi, à cocher et accorder des points positifs, mais ne reçoivent pas ce qui est attendu. Ils deviennent frustrés, de plus en plus sévères, s'impliquent dans leur rôle hiérarchique et finissent à ne rien pardonner à leurs propres collègues de cours (et souvent de travail). Il y a un moment - que je connais bien - où la situation pourrait échapper à tout contrôle et dégénérer en méchant conflit à long terme. *Les gens ne se comportent pas de manière rationnelle mais inexorablement situationnelle.*

J'utilise une manœuvre obligatoire de désamorçage de la tension et surtout un débriefing de déculpabilisation en deux étapes « pour comprendre comment nous sommes tous arrivés ici, sans en être coupables et surtout pour apprendre comment ne pas tomber dans ce genre de dynamique dans des situations similaires, fréquentes dans la vie d'entreprise en changement ».

Cette expérience, maintes fois vérifiée pour le vécu des participants et aussi pour la solution constructive, m'a donné un nombre d'idées applicables à la compréhension des harcèlements involontaires et délégués. Les expériences de Milgram (1974) ou de Zimbardo (1999) sont étonnamment confirmées en pratique. La maltraitance d'employés différents ou insoumis est souvent faite avec la conviction de faire le devoir de chef, d'assurer la productivité, la qualité, la discipline ou la cohésion d'une équipe de travail. Ceci implique une possibilité de solution par l'éducation.

*

II.b Journal de stage

Il n'est pas nécessaire d'espérer pour entreprendre, ni de réussir pour persévérer

Guillaume le Taciturne

Je présente ici une synthèse de sélections fragmentaires de mes notes prises pendant le stage DESS, plus exactement des aspects qui n'ont pas été transcrits dans les protocoles de cas de mobbing du chapitre IV – La recherche-action. C'est un petit narratif parsemé de pensées, questions et enseignements sur la réalité d'une pratique d'assistance et de coaching offerte aux cibles et aux victimes de harcèlements.

*

Narratif :

Mon stage a commencé par une série de cas de coaching, offert aux personnes qui ressentaient un besoin de conseil et de changement dans leur travail ou dans leur vie privée. Très vite le problème des conflits prolongés et des relations difficiles au travail s'est imposé comme prévalent. J'ai trouvé que ce sujet est plus intéressant que le coaching en général et j'ai changé mon stage pour pratiquer ce domaine. Très vite le sujet principal des demandes d'aide a trouvé son nom – mobbing.

Le harcèlement moral ou « mobbing » ou encore « bullying » (intimidation) ressemblait beaucoup – en tant que situation critique – avec une variété de situations d'urgence que j'ai rencontré dans ma carrière de consultant en maîtrise du changement. De mon point de vue d'intervenant qui doit servir ses clients il s'agit souvent de situations de grand risque, qui ont des composantes « lourdes » comme l'argent, le conflit procédural, d'intérêts objectifs, de pouvoir, « le fer et l'argent » comme j'aime dire, mais qui ont aussi un processus dynamique d'interaction humaine qui peut être empiré par la maladresse ou optimisée pour réduire les dégâts. Très souvent, conseiller en matière de changement institutionnel et situations de crise des « leaders » est aussi un art de la guerre – se défendre et gagner dans un conflit asymétrique. Ceci est apparenté à la situation d'une cible de mobbing qui veut combattre ses adversaires plus forts.

J'ai pu transplanter un nombre de stratégies, tactiques et outils de maîtrise du changement vers l'assistance en cas de mobbing. C'est un vrai luxe pour la défense de victimes de l'oppression au travail d'avoir accès aux stratégies de maîtrise du changement généralement réservées pour les cadres du « grand business »

J'ai publié quelques annonces, qui offraient mon service anti-mobbing payant, dans la presse locale et j'ai fait connaître parmi mes connaissances la disponibilité de mes consultations.

Mon service offrait (et offre toujours) des interventions brèves, une à deux séances ou le coaching pour une période déterminée. Ceci pour garder des prix très abordables.

La consultation brève répond tout d'abord, si nécessaire, aux urgences. Après cela, l'entretien est diagnostique. Au-delà du problème présenté qui constitue la demande, je dois déterminer le vrai problème, le type de mobbing, la durée et la fréquence ainsi que la phase de mobbing ou la cible se trouve. L'intervention diffère fortement en fonction de l'état d'avancement – phase – du mobbing. En partant de la situation présente et des buts établis ensemble, nous décidons une stratégie – ce que nous voulons réaliser et comment y arriver- les actions immédiates et les priorités à moyen terme. Le client utilise mes instruments diagnostiques (LHRT) pour faire le point sur la mesure dans laquelle il s'agit de mobbing et nous pouvons le prouver. Je recommande aussi un format de « Journal Mobbing » à commencer tout de suite et à tenir chaque jour. Si nécessaire j'aide à écrire ou je formule le courrier important pour la personne. La consultation brève finit avec les réponses aux questions posées et les conseils d'action adéquats pour le cas.

Pour les cas et les clients qui demandent une intervention soutenue, le coaching a lieu en suivant à peu près le cycle de « recherche action » décrit dans le chapitre IV. D'habitude, après les séances d'urgence et de diagnostique, je dois prendre en charge les communications - le domaine ou les cibles et surtout les victimes font le plus d'erreurs coûteuses. Ensuite nous établissons à fur et à mesure des actions et des réponses de chaque jour, pour reprendre l'initiative et pour appliquer notre stratégie.

Un facteur d'importance incontestable est le soutien « interpersonnel » pour la victime. C'est un domaine déficitaire pour toutes les personnes harcelées. Le respect et la sympathie authentique dans la relation d'aide neutralisent en partie le poison de l'irrespect et des mauvais sentiments reçus parmi les harceleurs.

Aider la victime pour comprendre, juger et exprimer ce qui se passe est un autre facteur de « traitement » et de succès. Je dois dissiper la confusion et le sentiment de vivre dans un monde inexplicable, arbitraire ou les choses sont décidées par autrui ou il n'y a pas de sympathie entre les gens, ni principe de morale respectée. Je dois valider le vécu, souvent incompris et ridiculisé ou déclaré « inventé » La liste « à faire » pour le psychologue, tout en suivant l'évolution du cas est longue..

*

Assez vite j'ai eu un nombre constant d'appels. La majorité voulait discuter au téléphone et obtenir un conseil gratuit. Ils n'ont pas résulté en consultations formelles et ne sont pas inclus dans ma recherche-action. Seulement une petite partie des cas, surtout ceux référés par des connaissances directes ont suivi. Les cas inclus dans la « recherche action » sont une sélection des cas qui ont abouti.

J'ai constaté un nombre de problèmes de la consultation privée anti-mobbing :

- Les victimes ne sont pas capables de prendre la décision de demander et suivre l'aide. Ils semblent incapables de prendre des décisions. Ils n'ont plus confiance en autrui.
- Les cibles ne décident pas agir et se faire assister professionnellement en temps utile. Ce retard fait négliger de noter dans un journal la chronologie et les faits précis. Ils ne

- pensent pas garder des documents et autres preuves, ni faire constater les agissements par des tiers ou s'assurer de témoins pour pouvoir prouver les faits en cas de litige.
- Le public potentiel n'a aucune idée des définitions du mobbing et des possibilités et techniques de se défendre contre l'intimidation.
 - Les victimes hésitent de payer des consultations de psychologie « normale » Elles préfèrent utiliser leur assurance médicale en s'adressant aux médecins et psychothérapeutes remboursés par les assurances. L'effet pervers en est la médicalisation de leur cas et en conséquence la diminution de leur crédibilité « car ils sont diagnostiqués malades mentaux » Bien entendu, la souffrance du mobbing produit des effets importants sur la santé et il faut traiter ces maladies mais ceci ne traite pas le mobbing. Le mobbing n'est pas une maladie mais un délit des auteurs qu'il faut arrêter ou punir. Il est aussi un problème, un cas à résoudre de manière constructive et une série de situations critiques à gérer avec prudence.
 - Les institutions évitent de demander assistance en cas de harcèlement allégué pour ne pas reconnaître implicitement une responsabilité légale. Ceci ouvre une dérive systémique vers le « mobbing secondaire » qui consiste en déni de procédure équitable et en élimination de la victime « pour résoudre le cas. Les directions sont pourtant désireuses à prévenir ou à résoudre de manière constructive les cas de harcèlement.

*

Stratégie :

Si, comme je l'apprécie, l'assistance des cibles et des victimes de mobbing est un « art de la guerre » et non un art de guérir, il s'agit alors de créer ou de choisir les stratégies « douces » adéquates.

La situation des clients est par définition un état intenable d'infériorité dans un rapport de pouvoir asymétrique ou leur tourmenteur ou leur persécuteur est plus fort. La stratégie principale disponible est la tradition de la défense d'une position de faiblesse. Je m'inspire pour cela de l'héritage de Sun-Tzu (L'Art de la Guerre), des « 36 Stratagèmes » et, en général, de la sagesse taoïste.

Il faut rappeler que le gros du travail réel n'est pas stratégie mais coaching tactique de chaque jour – pour naviguer en douceur sur une rivière trouble et dangereuse. Par conséquent je poursuis une « stratégie de l'eau » : couler avec l'eau, ne pas nager contre courant, aller (comme l'eau qui descend toujours vers le bas) sans forcer, mais suivre à chaque occasion les objectifs essentiels. La citation de Hagakure, le livre des Samurais « Quand l'eau monte, la barque monte avec l'eau » exprime l'essence de cette stratégie qui tire au lieu de pousser. Je crois qu'on peut trouver de grandes ressources de pouvoir même d'une position de faiblesse.

D'autre part, mes clients vivent une situation typique de dépendance, de « captivité psychologique » ou ils ont perdu l'initiative nécessaire pour s'en sortir. Agir semble impossible pour eux. Ceci est très fréquent dans la consultation en matière de maîtrise du changement. Presque sans exception les clients appellent un consultant parce que la solution de leur problème leur semble impossible. Autrement ils ne se reconnaîtraient jamais incompetents pour résoudre seuls leurs problèmes. Le rôle du consultant est dans les deux cas d'assister un effort de « re-

framing », de redéfinition de la réalité pour rendre possible une solution. La pensée de Watzlawick et al (1974) offre des outils inestimables pour la démarche.

Enfin, toujours concernant la stratégie dans une situation où on a perdu l'initiative et on se trouve porté par un scénario – assez prévisible vu de l'extérieur – j'applique mes idées de « Stratégie de la surprise » méthodes pour se préparer contre la surprise, pour faire face à la surprise et pour préparer soi-même la surprise (Tenner 2000). Le but est de reprendre l'initiative perdue, surprendre l'opresseur et remettre le « locus of control » à l'intérieur de mon client.

Mon approche préférée a été de trouver en quoi consiste le « jeu » qui a lieu et sa fondation dans les rapports de pouvoir entre cible et mobbeurs pour faire cesser de jouer le jeu et pour interpeller le détournement de pouvoir. C'est en cassant les mauvaises règles qu'on se sort de l'emprise du mobbing. (Ceci diffère de mon approche quand le client est l'institution. Dans ce deuxième rôle, plus constructif, j'assiste la solution du problème, la justice procédurale et relationnelle des interventions et, mieux encore, la mise en place de la prévention et de la solution précoce des agressions perçues, avant qu'elles ne deviennent des cas.)

Mon travail avec les cibles de mobbing a été surtout un effort de fourmi – obtenir et rassembler à posteriori les preuves des agissements en vue de négociation efficace et de litige potentiel. Car, le plus souvent, quand les clients demandent assistance, le mobbing est déjà en phase avancée ou la suite inévitable est le départ ou le litige. Je fais un travail de préparation pour aider des avocats qui ne me connaissent pas. Je préférerais travailler en amont, avec les entreprises, pour prévenir le mobbing ou pour résoudre les cas de manière constructive.

Il y a des choix pour fonder l'intervention. On combat le mobbing parce qu'il est nocif, insupportable, inacceptable ou illégal:

Si on met l'accent sur les dommages soufferts par la victime il faut chercher les **preuves**, médicales ou autres de ces dommages et aussi démontrer le rapport de cause à effet. Ceci est problématique. Je ne néglige pas pourtant la valeur d'indice de mobbing qui est offerte par le diagnostic médical.

Si on met l'accent sur la transgression de normes, il faut nommer les **normes** en question et citer en référence les règlements, coutumes, principes de morale ou les lois en vigueur qui interdisent cette transgression.

En aidant la cible, ce qui conte le plus est la souffrance qu'elle ne veut plus supporter et les désavantages, risques et conséquences qu'il faut gérer. Dans le dialogue privé avec la cible ou la victime les preuves comptent moins que le vécu traumatique. Ce que nous cherchons sont les **solutions** – que faire tout de suite, à moyen et à long terme. Le discours des preuves et des prescriptions normatives sera nécessaire pour s'exprimer et pour négocier un moindre mal.

Enfin, si l'entreprise demande l'aide pour prévenir ou pour faire cesser le mobbing, l'intervenant cherche aussi les **dysfonctions** à corriger – les éléments de gestion des relations ou de communication qu'il faut changer ou les **compétences relationnelles manquantes** qu'il faut éduquer.

Un mot sur l'indignation

J'ai rencontré ce problème grave plusieurs fois. Des conseillers de fortune ou institués en permanences et associations « anti-mobbing », toujours de bonne foi, réagissent aux récits de victimes en « activistes traumatisés eux-mêmes » indignés et poussent les victimes à se révolter, « peu important les conséquences ». Ceci a un effet précipitateur et destructif sur la situation de la victime. Encourager l'explosion n'est pas une aide.

Une lettre de réclamation recommandée, une plainte officielle, une lettre d'avocat irresponsable, suffissent, en absence de preuves et de démarche réfléchie pour dégrader irrémédiablement la situation de la victime et même pour offrir les justes motifs (calomnie) d'exclusion. Un tel conseil, donné à une personne dont le jugement autonome est diminué et influençable, constitue une **participation de fait au mobbing secondaire** au lieu d'aider.

L'indignation est une noble camarade de bataille mais un exécrationnable conseiller.

*

Le piège de la médicalisation

Il est raisonnable pour les victimes de choisir une assistance gratuite ou remboursée, donnée par les médecins et les psychothérapeutes. Pour la souffrance de santé physique et mentale il est nécessaire de s'adresser à la médecine et à la psychopathologie. Malheureusement je retiens de ma pratique l'effet pervers de la médicalisation du mobbing.

Dés le moment où la cible d'un harcèlement obtient et présente un certificat médical avec mention de troubles psychiques suite aux harcèlements ou provoqués par le stress, dès le moment où un congé médical ou un traitement en cours sont réputés être « pour cause de mobbing » ce fait même alimente l'argumentation des fauteurs qui s'y referont pour affirmer que la victime n'est pas crédible car elle est « malade mentale » Avoir souffert de mobbing est aussi un motif non avoué ultérieur pour éviter d'engager une personne.

Le traitement médical et psychologique doit rester dans la sphère privée de la victime. Les certificats médicaux deviennent des indices précieux de mobbing seulement très tard, dans la phase finale de départ ou de litiges et demandes de réparation. Il ne faut pas en faire état avant, pour éviter d'alimenter le processus de mobbing.

Conclusion du Journal

Mes propres expériences m'ont rendu sensible à l'oppression interpersonnelle illicite. Elles m'ont aussi convaincu de la possibilité de s'en défendre et de défendre autrui. La découverte de ce nouveau domaine d'intervention m'a semblé apporter de nouvelles promesses – des solutions pratiques – aux vieux problèmes. C'est pour cela que j'ai choisi le sujet du mobbing.

Une meilleure organisation pratique de l'assistance aux victimes de mobbing me semble urgente. Des personnes bien intentionnées mais ignorantes dans leur indignation des aspects techniques et juridiques du mobbing doivent apprendre ce que chaque médecin sait déjà : « primum non nocere ». Les victimes, pauvres victimes, doivent en plus de tout, apprendre à choisir la bonne assistance.

L'action contre le harcèlement moral couvre des domaines qui ne sont pas encore intégrés :

Le même type d'assistance doit être offert aux victimes de harcèlement sexuel, raciste ou xénophobe.

Le harcèlement et l'intimidation d'emprise pratiquée par certaines sectes sont un domaine qui attend l'intervention plus professionnelle.

Le harcèlement des employés qui dépassent la cinquantaine ou l'intimidation des vieux vont se rajouter, je crois, à la liste des oppressions illicites qu'il est temps de décrire en détail, expliquer et surtout combattre.

Le travail avec les victimes couvert par les notes de Journal de stage et décrit aussi dans le chapitre IV « Recherche-action » a confirmé, même dans les limites de mon « échantillon » bien limité, la gravité, la complexité et la spécificité du phénomène. Ce que j'ai observé chez mes clients correspond aux types de harcèlements décrits dans la littérature que je passe en revue dans le chapitre III, suivant.

III. Etat du domaine

« Rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie »
Kurt Lewin

J'ai examiné les publications sur le mobbing comme j'ai observé les cas de mobbing dans ma pratique – en me posant de nombreuses questions et en suivant les questions des chercheurs pour y trouver réponse. A la fin de cette démarche je me suis retrouvé avec quelques réponses – résumées ici – et encore plus de questions pour l'avenir.

Dans la littérature dédiée au mobbing, « bullying » ou harcèlement, j'ai cherché surtout la réponse aux méta questions:

Quelles sont les questions que la recherche se pose actuellement? Qu'est-ce qui est étudié? Quelles réponses sont trouvées ? Comment se rapporte cela aux questions qu'on se pose en tant que praticien?

Ainsi, les questions qui orientent la recherche et la synthèse des réponses en vue d'application, forment le critère pour organiser ma revue de littérature.

J'ai limité la recherche bibliographique aux publications – surtout les articles de revues scientifiques. Les articles concernent le « mobbing », « bullying » ou « harcèlement » des adultes en milieu de travail. Les domaines spécifiques de l'intimidation à l'école et du harcèlement sexuel et racial ne sont pas présentés ici.

Il faut préciser aussi qu'il ne s'agit pas d'une revue à prétention exhaustive. Ce domaine nouveau multiplie en moins de vingt ans une pléthore d'articles où je ne trouve pas grand-chose. Noyé dans cette multitude, j'ai pu découvrir un nombre d'auteurs et de publications qui me semblent faire avancer le sujet.

La grande aventure a été de trouver sur l'Internet une image représentative du domaine. J'ai été poussé sur cette voie par la pauvre représentation des mots-clé « mobbing », « bullying » ou « harcèlement » dans les fichiers – même informatisés, en ligne – des bibliothèques genevoises et suisses. Avec le soutien généreux (et efficace) des services d'informatique de l'Université de Genève, j'ai pu naviguer parmi les abonnements universitaires aux bases mondiales de données de publications scientifiques. Il a été même possible de lire un nombre de documents de travail et de chapitres de livres en cours de publication. Ceci est précieux, car le domaine a évolué très rapidement entre 2001 et 2004.

Je me suis adressé en premier lieu aux « literature reviews » réalisées par des chercheurs qui font autorité sur le sujet : Rayner et Hoel (1997), Einarsen (2000), Zapf (2000), Vartia (2003), Rayner (2003), Keashly et Jagatic (2003), Salin (2003). Les synthèses faites pour les organisations

internationales comme Di Martino, Hoel, Cooper, (2003) ont complété l'image d'ensemble, surtout en ce qui concerne la prévalence et les effets du phénomène. Des publications comme Poilpot-Rocaboy (2001) en France, Garcia et al (2002) en Belgique ou Soares (2002) et Jauvin (2003) au Canada, présentent des perspectives francophones.

En ce qui concerne les recherches proprement dites, j'ai suivi des publications prévalentes, représentatives pour les directions de recherche que j'ai pu discerner dans la bibliographie consultée et qui sont confirmées dans les revues de littérature citées. Les livres de synthèse académique (Einarsen et al 2003) et très connues (Leyman 1996a, Hirigoyen 1998) ne sont pas incluses.

*

Le domaine est nouveau et fragmenté, sa parenté – souvent ignorée - est multidisciplinaire, les approches diffèrent entre les continents et les cultures. En Français, (à l'exception des publications canadiennes bilingues) la littérature me semble être encore peu représentative pour l'état mondial du domaine. Il y a une littérature riche sur le sujet dans les langues scandinaves et un nombre d'articles et livres en allemand (que je n'ai pas lu par manque de maîtrise de la langue). Les publications notables sont presque toutes en anglais.

J'ai du traduire –de mon mieux - la terminologie et les citations et, en cas d'ambiguïté, j'ai gardé le mot original en parenthèses. J'ai différencié en italiques mes propres interprétations et contributions.

*

Les Etats Unis, sans présenter un développement concerté de recherches sur le sujet spécifique nommé en Europe mobbing ou harcèlement, suivent une approche conceptuelle beaucoup plus large avec l'étude des **comportements hostiles** (hostile workplace behaviors Keashly 1998), **la violence au travail, l'agression, l'incivilité** (Anderson et Pearson, 1999), **le conflit, les comportements déviants et antisociaux** (Robinson et Bennett, 1995) ou **le stress** entre beaucoup d'autres. L'avantage de cette approche « broad brush » est une moindre ambiguïté des termes et probablement une investigation en profondeur. Il est symptomatique de constater que la terminologie en matière de mobbing citée dans le Tableau 1 provient en grande partie des Etats Unis pour un domaine qui fleurit en Europe. *Le désavantage apparent de l'approche « large » est de noyer et de minimiser le sujet parmi d'autres phénomènes graves de violence ou de comportement antisocial. Comparée à la violence d'employés exaspérés qui arrivent au bureau avec leur fusil et tuent des dizaines de collègues, le mauvais comportement nommé harcèlement n'est pas grand-chose. L'amalgame ralentit le progrès de la recherche sur les aspects non physiques et non criminels de l'agression ou de ce que Jauvin (2003) appelle « relations humaine problématiques ».*

La recherche sur la violence, l'agression, l'intimidation ou le harcèlement dans l'environnement du travail a des racines anciennes outre Atlantique, si on considère par exemple l'étude de l'agression (Bandura, 1973, Baron et Neuman, 1996), de la violence (Flannery, 1996), ou du stress (Cox et al, 2000). L'étude du harcèlement sexuel a fait progresser la recherche du harcèlement en général (O'Donohue 1998).

Néanmoins, la conscience publique d'un phénomène nommé « mobbing » et la recherche spécifique sur ce sujet différencié s'est imposée tout d'abord dans les pays Scandinaves (Einarsen, 2000), en commençant avec un intérêt pour l'intimidation (bullying) à l'école (Olweus, 1978, 1984, 1993), et évoluant vers le « mobbing » en milieu de travail adulte. C'est en Suède que l'Allemand Heinz Leyman a trouvé le terrain favorable pour faire, *sans être harcelé*, ses recherches de pionnier et surtout pour lancer le sujet du mobbing dans le débat publique européen. Les pays scandinaves restent les plus avancés en ce qui concerne le nombre, la minutie et l'impact des recherches.

L'Allemagne a suivi, avec un grand nombre de recherches, souvent en collaboration avec les chercheurs scandinaves (Zapf et Leyman, 1976, Zapf et Einarsen, 2003). Les publications ont eu retentissement dans la presse, les syndicats, les entreprises et dans la législation du travail.

Les autres pays européens semblent publier moins de recherches académiques, en contraste avec la préoccupation publique croissante pour le sujet.

Ce sont les organismes communautaires de l'Europe et les organisations internationales (OMS 2000, Chappell et Di Martino, 2000, BIT 2001, Di Martino, 2003), qui ont promu le sujet dans le monde entier en réalisant des rapports de synthèse, en recommandant des changements dans les législations du travail et en inspirant des programmes de prévention.

Des pays comme l'Australie reprennent dans un grand nombre d'articles et de documents majeurs (NOHSC 2002) les développements européens, nord-américains et les publications des organisations internationales. Des recherches originales jouissent de l'avantage donné par la distance et compétent (Shallcross, 2004) les résultats nord-américains ou européens.

Dans les limites de la bibliographie consultée d'autres pays du globe ont encore un intérêt sporadique ou un manque de perception de la relevance du sujet.

*

Les questions que la recherche - concernant le « mobbing » sous tous ses noms - se pose depuis 1980 sont en essence :

1. *Qu'est-ce que c'est ? Quels mots utiliser ? (Définitions et terminologie) ;*
2. *Est-il une réalité ? Avec quelle fréquence, ou se manifeste-t-il ? Qui sont les victimes et les fauteurs ? (Prévalence) ;*
3. *Comment mesurer et évaluer le mobbing? (Diagnostic, mesures, méthodes d'investigation - détecter et prouver);*
4. *Qui fait quoi, à qui, par quel moyen ? ou Qu'est-ce qui est attaqué ? (inventaires d'agissements) ;*
5. *Comment se passe le mobbing ? (phases) ;*
6. *Pourquoi le fait-on? A cause de quoi, avec quelle intention ? (antécédents, facteurs, motivations) ;*
7. *Avec quel effet ? Comment expliquer les conséquences du mobbing ? (effets et conséquences, explications théoriques) ;*
8. *Que faire ? (interventions, prévention, répression, action publique).*

J'ai formulé ses questions en mes propres mots suite à une revue rapide des publications consultés.

Dans les lignes suivantes je vais tenter de grouper les directions et les résultats de recherche autour de ces questions.

*

1. Qu'est-ce que c'est ? Quels mots utiliser ? (Définitions, terminologie)

Parmi toutes les questions actuelles de la recherche, le Quid socratique me semble la question qui demande une réponse, sans laquelle nous allons continuer à naviguer à vue. Pour reprendre l'adage de Lewis Carroll dans Alice au pays des merveilles « Si tu ne sais pas ou tu veux aller tous les chemins t'y amènent »

Par conséquent j'ai dédié à l'étude de la terminologie la plus grande importance et un espace qui peut sembler excessif. J'ai trouvé qu'un tableau détaillé de l'évolution des définitions du « mobbing » et des construits apparentés (Tableau 1) est utile pour voir une image d'ensemble et « de première main » du développement récent.

Tableau 1 : Evolution des définitions du mobbing et des construits apparentés

| Terme utilisé | Définition | Référence |
|----------------------------------|---|---|
| Agression | Un comportement interpersonnel qui inflige un dégât, préjudice ou malaise à la cible de l'acte. | Buss (1961) |
| Stress | " la réponse non –spécifique de l'organisme à toute sollicitation" | Selye 1956 (p. 369) |
| Mobbing | Le terme "mobbing" a été utilisé la première fois en 1966 dans une traduction anglaise de Konrad Lorenz (1963) Le sens initial en éthologie indique l'agression, surtout défensive, d'un prédateur par un attroupement d'animaux plus faibles | Lorenz (1963, 1966) |
| "Mobbing" | Heinemann a sorti le terme du contexte de la biologie pour l'utiliser dans la discussion scandinave de l'agression collective contre des humains | Heinemann (1972) in Lagerspetz et al., (1982) |
| Mobbing | l'attaque délibérée et répétitive contre un individu, par un ou plusieurs individus | (Olweus, 1993), |
| Epuisement (burnout) | Un processus d'épuisement émotionnel, lassitude mentale et physique | Freudenberger (1974, 1980) |
| Harcèlement (Harassment) | Des tentatives répétées et persistantes par une personne, pour tourmenter, user, frustrer ou obtenir une réaction d'une autre personne. Un traitement qui provoque, exerce des pressions, effraie, intimide avec persistance ou gêne autrement... Le harcèlement subjectif se réfère à la conscience du harcèlement par la victime et le harcèlement objectif se réfère à une situation où on trouve des preuves réelles extérieures de harcèlement | Brodsky (1976) |
| Bullying (brimade, intimidation, | Un enfant étant taquiné, terrorisé ou victimisé systématiquement par ses pairs. Les caractéristiques de base du concept d'intimidation demandent que les attaques d'un ou plusieurs | Olweus (1978, 1984) |

| | | |
|---|---|--|
| comportement menaçant) | fauteurs, soient intentionnées à avoir des conséquences négatives, qu'elles soient répétées pour une durée assez longue et que la victime soit plus faible que l'attaquant. | |
| Burnout | Un syndrome qui consiste en trois dimensions : épuisement émotionnel, dépersonnalisation et accomplissements réduits. L'épuisement émotionnel se réfère aux sentiments de manquer de ses ressources émotionnelles. La dépersonnalisation, qui est la composante interpersonnelle du burnout, fait référence à la réponse négative, cynique ou excessivement détachée aux autres gens au travail. L'accomplissement personnel réduit, la composante d'auto évaluation, fait référence au sentiment de déclin de ses compétences et de sa productivité et au sens réduit d'auto efficacité (self-efficacy). | Maslach & Jackson, (1981) in (Maslach, 1998, p. 69). |
| Stress psychosocial (Psychosocial stress) | Le modèle d'accord ou désaccord (fit) entre personne et environnement (PFEM) définit le stress psychosocial en termes d'adéquation (besoins/ressources, compétences/requis, accord objectif/subjectif) entre personne et environnement. Le modèle affirme que <i>stress</i> fait référence à <i>toute caractéristique de l'environnement de travail</i> qui présente une menace pour l'individu. Deux types de stress peuvent menacer la personne : <i>exigences</i> qu'il ne peut pas remplir ou <i>ressources</i> insuffisantes pour satisfaire ses besoins. | (Caplan, 1983). |
| Oppression | L'acte de contraindre, immobiliser ou réduire les possibilités, qui par cela restreint, limite ou entrave le mouvement social, psychologique ou économique d'un individu ou d'un groupe. | Lipman-Blumen (1984, 1994) |
| Scapegoating (souffre-douleur) | Une ou plusieurs personnes sont soumises pour une période de temps aux actions négatives répétées d'une ou plusieurs individus | Thylefors (1987) |
| Management malsain (Health endangering leadership) | Actes persistants d'humiliation et de harcèlement, faits pour une longue durée, par un supérieur et exprimés ouvertement ou dissimulés. | Kile, 1990a |
| Mobbing, Terreur psychologique (Psychological terror) Persecution collective | La terreur psychologique implique la communication hostile et non-éthique, dirigée systématiquement par un ou plusieurs individus, surtout vers un individu qui, à cause du mobbing, est poussé vers une position d'impuissance et sans défense, retenu dans cette situation par l'intermédiaire d'activités poursuivies de mobbing... Ces actions ont lieu très fréquemment (définition statistique ; au moins une fois par semaine) et pour une longue période (définition statistique ; au moins six mois) (1990) "Le concept de mobbing définit l'enchaînement, sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne (la cible)... Il est constitué d'agissements hostiles qui, pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicieux" (1996) | Leymann (1990,1996) |
| Traumatisme de travail (Workplace trauma), employee abuse | La désintégration de fait du moi fondamental de l'employé comme résultat du traitement malicieux continu et délibéré, perçu ou réel d'un employeur ou superviseur | Wilson (1991) |
| Stress au travail (Work stress) | Conformément à la théorie transactionnelle du stress et du coping, une transaction entre la personne et son environnement est stressante seulement quand elle est évaluée par l'employé comme un tort, menace ou atteinte à son bien-être... | Lazarus (1991 p.112) |

| | | |
|--|--|--|
| | L'expérience de stress dépend de jugements subjectifs qui établissent un équilibre entre demandes et contraintes de l'environnement et ressources et capacité de l'individu à faire face aux sollicitations. | |
| Abus au travail (Work abuse) | Critique incessante et insultes en public ou en privé qui humilient et avilissent une personne. | Bassmann, (1992) |
| Stress | La théorie cybernétique du stress voit le stress comme produit par un désaccord entre l'état perçu de l'employé et son état désiré, qui produit l'expérience de stress (dommage psychologique et détérioration du bien-être physique) | (Edwards, 1992) |
| Intimidation (Adult bullying) Oppression | L'intimidation est l'oppression répétée, psychologique ou physique d'une personne qui a moins de pouvoir par une personne qui a plus de pouvoir. Un sentiment d'oppression est l'indicateur nécessaire mais non suffisant de l'oppression réelle. | Farrington (1993) |
| Comportement hostile abus émotionnel (Hostile workplace behaviors) | ..Des comportements verbaux ou non verbaux hostiles qui ne sont pas liées à un contenu sexuel ou racial, dirigés par une ou plusieurs personnes vers une autre et qui ont le but d'ébranler l'autre pour obtenir soumission | Keashly, Ttrott & MacLean (1994), Keashly (1998) |
| Oppression | “état de relations de pouvoir asymétriques, caractérisé par la domination, subordination et résistance, dans laquelle les personnes dominantes exercent leur pouvoir en restreignant l'accès aux ressources matérielles et en inculquant aux personnes subordonnées l'auto dépréciation. “ | Prilleltensky and Gonick (1994) |
| Tyrannie ordinaire (Petty tyranny) | la tendance de supérieurs ou de dirigeants à exercer une domination arbitraire sur les autres en s'agrandissant eux-mêmes, en rabaisant les subordonnés, montrant manque de considération.. | (Ashforth, 1994) |
| Harcèlement au travail (Work harassment) | Activités répétées avec le but de produire une souffrance mentale (parfois aussi physique) dirigées vers un ou plusieurs individus qui ne peuvent pas s'en défendre. | Björkqvist Österman & Hjelt-Bäck (1994),. |
| Harcèlement sexuel | Comportement sexuel non désiré, au travail | Seagraves, K. (1994) |
| Déviance des employés (employee deviance.) | Comportement délibéré qui viole des normes organisationnelles importantes et par cela menace le bien-être de l'organisation, ses membres ou les deux [...] Les normes organisationnelles ou celles prescrites par les principes, règles, et procédures de l'organisation, sont mentionnées parce que la déviance doit être définie en termes de standards des groupes sociaux spécifiques plutôt que par référence aux systèmes absolus de normes morales. | (Robinson et Bennett, 1995 :555 556). |
| Mobbing relationnel (Relational bullying) | Le fauteur (bully) endommage les réseaux d'amis de la victime. | Crick & Grotpeter, (1995) |
| Mauvais traitement (mistreatment) | Comportement ou des situations –sans connotations sexuelles ou raciales – que le destinataire perçoit comme malvenus, non désirés, injustes, inadéquats, excessifs ou en violation des droits humains. | Spratlen (1995 p. 287.) |
| Intimidation (bullying) | Une situation ou un ou plusieurs individus se perçoivent avec persistance pour une période de temps en destinataires d'actions négatives de la part d'une ou plusieurs personnes, dans une situation ou la cible de l'intimidation a difficulté à se défendre | Einarsen and Skogstad (1996) |

| | | |
|---|---|---|
| | contre ces actions. L'incident unique n'est pas considéré intimidation. | |
| Agression au travail (Workplace aggression) | Efforts par individus pour faire du mal à d'autres avec lesquels ils travaillent ou ont travaillé ou à l'organisation dans laquelle ils travaillent ou ils ont travaillé. Le tort est intentionnel et inclut le préjudice psychologique et physique. | Baron et Neuman, (1996 : 393) (p. 38) |
| Cynisme (Cynicism) | Un concept émergent en psychologie et en comportement organisationnel, utilisé pour faire référence aux attitudes négatives, incluant la frustration, la désillusion et la méfiance envers les organisations, personnes, groups ou objets. | (Andersson & Bateman, 1997) |
| Comportement d'intimidation (Bullying behaviour) | Menace à l'encontre du statut professionnel (déprécier, humilier professionnellement en public, accuser de manque d'effort) ; menacer la situation personnelle (insulter, injurier, intimider, dévaluer avec référence à l'âge) ; isolation (fermer l'accès aux occasions sociales, isolation physique ou sociale, retenir l'information) : surcharge de travail (pression injustifiée, délais impossibles, interruptions inutiles) ; déstabilisation (ne pas accorder le crédit mérité, tâches dénués de sens, retrait des responsabilités, reproches répétés, provoquer l'échec) | Rayner and Höel (1997) |
| Stress au travail (Work related stress) | La théorie de la conservation des ressources explique que le stress au travail intervient quand : 1. il y a menace de perdre des ressources, 2. des ressources sont effectivement perdues, 3. on manque d'obtenir des ressources proportionnées, suite à un investissement significatif de ressources. La dynamique de stress n'est pas provoquée par l'appréciation (appraisal) mais par la menace de perdre des ressources : objectives, de condition, personnelles ou d'énergie. | (Hobfoll, 1998). |
| Harcèlement sur le lieu de travail, violence morale | : « Par harcèlement sur le lieu de travail, il faut entendre toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail. » | Hirigoyen (1998 : 55) |
| Violence occupationnelle (Occupational violence) | La violence occupationnelle peut inclure l'abus verbal, les menaces, la violence physique, le harcèlement sexuel, les activités qui créent un climat de peur, la surveillance excessive (stalking), l'intimidation entre travailleurs ou entre managers et travailleurs et les comportements qui mènent au stress et à l'évitement par les victimes. | Mayhew et Quinlan, (1999) |
| Mobbing | Le mobbing au travail signifie harcèlement, intimidation, offenses, exclusion sociale d'une personne ou l'attribution de tâches qui amènent une position inférieure. | Zapf (1999) |
| Incivilité (Workplace incivility) | Un comportement déviant de moindre ampleur (low intensity), avec l'intention ambiguë de blesser la cible en violation des normes de respect mutuel de la place de travail. | Anderson et Pearson, (1999) |
| Victimisation | La perception de soi de l'individu qui est soumis momentanément ou de manière répétée aux actes agressifs émanant d'une ou plusieurs personnes. Sont définies comme actes agressifs les comportements interpersonnels qui infligent à la cible un dommage, blessure ou malaise. | Aquino, et Bradfield, (2000) Aquino, (2000), |
| Intimidation (Bullying) | Une situation ou un ou plusieurs individus perçoivent avec persistance, pour une période de temps d'être l'objet d'actions | Hoel & Cooper(2000) |

| | | |
|---|---|--|
| | négatives en ayant difficulté de s'en défendre. Les incidents uniques ne constituent pas intimidation. | |
| Violence psychologique | Exercice intentionnel d'un pouvoir à l'encontre d'une personne ou d'un groupe portant préjudice à son développement physique, mental, spirituel, moral ou social. | OMS (2000) |
| Surveillance excessive (Stalking) harcèlement criminel, traquer | ...surveillance au travail et hors travail des allées et venues de la personne ciblée, appels téléphoniques ou courriels incessants, visites non désirées au travail et même au domicile, cadeaux menaçants repoussants, ... agressions physiques contre les proches et les collègues de travail de la victime ... | Article 423 du Code criminel canadien (extraits partiels) |
| Violence | La violence peut se définir comme une forme de comportement négatif ou d'action, dans les relations entre deux personnes ou plus, caractérisée par une agressivité, parfois répétée, parfois sporadique, qui a des effets négatifs sur la sécurité, la santé et le bien-être des travailleurs sur le lieu de travail. | «La violence au travail», (2001) |
| Intimidation d'entreprise (Corporate bullying) | Certains gens se considèrent intimidés (bullied) par la décisions du système d'imposer des processus structurels d'intimidation exécutés par des personnes et dont la continuation est permise et dirigée par d'autres gens | Leifooghe & MacKenzie-Davey 2001 |
| Harcèlement professionnel | "Le harcèlement professionnel est un comportement fautif répété dont le caractère vexatoire, humiliant ou attentatoire à la dignité perturbe l'exécution du travail de la personne qui en est victime"...le terme comportement qui peut englober des attitudes passives ou des omissions, a été préféré à celui d'agissements qui suppose des attitudes actives ;l'expression perturbant l'exécution du travail a été préférée à perturbant l'exécution du contrat de travail afin de permettre l'utilisation de cette définition par les travailleurs de la fonction publique ;le terme victime a été délibérément choisi pour insister sur la dangerosité des conséquences du processus d'usure mentale que constitue nécessairement un harcèlement ; La position hiérarchique de l'auteur du harcèlement n'exerce aucune influence sur la qualification juridique : ce peut être l'employeur ou un supérieur hiérarchique, voire un collègue de même niveau. Cette proposition de définition insiste sur la notion de faute (chère aux juristes), la nécessaire répétition des agissements perpétrés et les conséquences qui en résultent pour la victime. Elle présente en outre l'avantage de ramener les avocats et les juges sur le terrain d'une équation connue : Faute + Préjudice + Lien de causalité = Responsabilité | (Ravisy-Yakovlev, s.a.) |
| Intimidation, brimade, tyrannie, emprise | Tyrannie d'une seule personne par des agressions cachées ou commises à couvert. ...(par déplacement, par omission ou par piège) | Hirigoyen, M.-F (2001) |
| Harcèlement moral | Brisement ou cassure du moral ou cassure de l'être de la victime par des abus aussi physiques que psychologiques | Hirigoyen, M.-F (2001) |
| Harcèlement institutionnel | [harcèlement] qui participe d'une stratégie de gestion de l'ensemble du personnel | Commission consultative des Droits de l'homme in Debout M. (2001). |
| Harcèlement professionnel | [harcèlement] Organisé à l'encontre d'un ou plusieurs salariés, précisément désignés, destiné à contourner les procédures légales de licenciement | Commission consultative des Droits de l'homme in DEBOUT M. (2001) |
| Abus de pouvoir Harcèlement | Désigne les comportements qui servent à tirer indûment des avantages d'une situation de pouvoir formel ou informel afin de | Hivon, Gamache et Fortin (2002) |

| | | |
|---|---|--|
| administratif Harcèlement stratégique | nuire, d'entraver le rendement, la survie au travail ou la carrière d'individus ou de groupes dans une organisation. .. peut s'exprimer par le chantage, les menaces ou la surveillance excessive et injustifiée.. devient un harcèlement stratégique s'il est érigé en système arbitraire et injustifié de gestion des personnes visant notamment à forcer leur démission. | |
| Harcèlement moral au travail | “Les conduites abusives et répétées de toute origine, externe ou interne à l’entreprise ou l’institution, qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes et des écrits unilatéraux, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l’intégrité physique ou psychique d’un travailleur [...] lors de l’exécution de son travail, de mettre en péril son emploi, ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant”. | loi relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail du 11 juin 2002, Belgique |
| Harcèlement moral | « Le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel » | loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 |
| Violence organisationnelle Violence au travail | « Il y a violence lorsqu'un ou des membres d'une organisation de travail porte(nt) atteinte, de façon intentionnelle, par des menaces ou par des actions, à l'intégrité ou à la sécurité physique ou psychologique d'un (ou d'autres) employé(s), donnant à celui (ceux-ci) des raisons suffisantes de croire que sa (leur) santé mentale ou physique ou sa (leur) sécurité sont menacées » | Jauvin (2003) |
| Harcèlement psychologique | Harcèlement psychologique " une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié. (art. 81.18 C.a.) | Gouvernement du Québec, 2003 |
| Comportements blessants (Offensive behaviour) | Le mobbing et l'intimidation impliquent des comportements blessants par des tentatives vindicatives, cruelles, malicieuses ou humiliantes, pour déstabiliser un individu ou un groupe de travailleurs. Ces attaques persistantes contre leur performance personnelle et professionnelle sont imprévisibles, irrationnels et injustes. | Di Martino, Hoel, Cooper (2003) |

Le tableau commence avec les premières définitions du mobbing, souvent centrées sur un seul aspect, extrapolé au tout. Les termes évoluent en parallèle avec d'autres notions tout aussi importantes qui convergent dans l'étude du phénomène.

Vers la fin du siècle passé, les composantes du mobbing sont en grande partie inventoriées et différenciées pour la recherche.

Après 2000, les définitions cherchent *avec timidité* le *genus proximus* pour intégrer le mobbing dans une perspective plus large comme cas particulier d'oppression, stress au travail, agression, conflit comportement déviant ou violence. *Dans l'état de l'art ces perspectives continuent à s'ignorer réciproquement.*

Des méta analyses tentent à « prendre le concept d'intimidation au travail (bullying at work) et de produire un modèle qui définit et qui valide le construit de « bullying » pour permettre aux contributions de recherche diverses à être placées dans un cadre conceptuel et à travailler pour améliorer notre connaissance *applicable* dans ce domaine » (Gavin et Rayner 2004).

En même temps, en tant que forme de « violence au travail » le mobbing et ses synonymes accèdent aux documents prescriptifs internationaux et – dans les pays développés - aux législations nationales du travail.

Dans l'état, le « mobbing », sous tous ses noms, semble être une notion fourre-tout (umbrella) qui dénote selon l'usage une variété d'actes négatifs concertés et persistants, dans un contexte interpersonnel, caractérisés en commun par l'inégalité et l'abus ou le détournement du pouvoir et des ressources de travail.

Le domaine avance vers l'inclusion du mobbing au travail (et aussi des autres formes d'intimidation), sous un concept plus large comme l'agression, le stress, la violence, le conflit ou l'oppression.

*

Certains mots dans cette variété terminologique sont utiles pour mettre en évidence un mode spécifique d'oppression :

- **mobbing** – victimisation d'un outsider, d'un concurrent ou d'un bouc émissaire ou souffredouleur par un groupe ;
- **bullying – intimidation**, et terreur par un individu dominant ;
- « **stalking** » – **surveillance excessive**, poursuite et contrôle oppressif ;
- **harcèlement** – déstabilisation et usure par attaques répétées en série ;
- **sabotage, intrigue, diffamation** – entrave subversive aux activités, intérêts légitimes et sécurité de la personne ;
- **emprise psychologique/manipulation mentale** – diminution de la liberté de jugement et d'action de la victime ;
- **maltraitance** – violence physique, verbale ou administrative ; inégalité de traitement ; exclusion/rejet : sexisme, âgisme, racisme, exploitation.

Ce qui manque encore est un terme publiquement accepté qui couvre l'ensemble du phénomène tout en permettant une description précise des agissements : Hoel et al. (1999) concluent que “le problème central de la clarification des construits qui décrivent l'intimidation au travail reste non résolu” (p. 219). (Rayner 2003) trouve que le problème persiste : «Il est clair que nous avons besoin d'un autre set de termes pour notre domaine étendu, plutôt que d'énumérer des aspects divers comme l'agression, l'abus à la place de travail et l'incivilité »

*

Définir le phénomène « mobbing » est une étape introductive qui n'a pas encore été finalisée par les chercheurs. En relation à ma recherche et ma pratique cette question est cruciale. En fonction

de ce qui est identifié dans la définition, nous sommes orientés vers un ou autre aspect et d'autres aspects tombent dans un angle mort.

Je crois que la recherche et l'intervention sont influencées sinon déterminées par la définition acceptée :

Si le mobbing est défini comme une souffrance, nous allons étudier et traiter et rééduquer le « malade de mobbing ».

Si le mobbing est une relation interpersonnelle problématique nous allons intervenir pour éduquer les comportements entre personnes et groupes.

S'il s'agit d'un comportement déviant, d'un délit réprimé par les lois, nous allons chercher à le poursuivre et le punir.

S'il s'agit d'un outrage à la moralité il est urgent de travailler sur les codes partagés dans les cultures organisationnelles et sur l'instruction morale.

Si le mobbing est un phénomène structural de l'organisation du travail ou de sa gestion ce sont la législation et le processus de travail qui constituent l'objet de changement.

Enfin, si le mobbing exprime la nature des relations sociales de pouvoir et d'oppression dans une société, exacerbée dans les périodes de crise et de darwinisme social accru, il s'agit d'assister l'évolution de la société plutôt que culpabiliser ou guérir les petits acteurs stressés.

*

Il est manifeste que le mobbing est un objet d'étude et d'action multidisciplinaire. Il n'est pas réservé à la psychologie. La médecine, le droit, la morale, la sociologie ou l'économie doivent contribuer à une image équilibrée de ce phénomène de société.

Dans la perspective probable que le « mobbing » indique une synthèse de cette complexité nous avons besoin de définitions, encore absentes, scientifiques mais aussi légales, qui permettent la compréhension et l'action compétente.

D'autre part, dans ma pratique, trouver les mots précis et légitimes est essentiel pour pouvoir armer mes clients d'un discours de défense crédible et justifié qu'ils ne trouvent pas d'eux-mêmes. Ils ont besoin des mots pour comprendre ce qui leur arrive, pour exprimer les transgressions, nommer les droits et les valeurs qui sont lésés, décrire les dommages de vie subis. Ce discours dépend de l'existence d'une terminologie claire et publiquement légitimée. Il nous reste à instituer ce discours et il dépend des définitions.

*

Ma définition de travail :

*En considérant le caractère nécessairement multidisciplinaire d'une réflexion et d'une intervention contre le mobbing, je propose de le considérer **une forme illicite d'oppression***

interpersonnelle. Ceci permet de mieux prendre en compte les aspects normatifs et culturels du phénomène. Car tout en étant une violence, souvent suite à un conflit, exprimée par une forme d'agression, qui induit le stress et le désarroi, le **mobbing** se définit aussi par un abus de pouvoir, une inégalité de traitement, une injustice et une transgression perçue de droits, de normes morales et de lois.

Le construit « **mobbing** » groupe des formes d'**oppression relationnelle illicite, ouverte ou dissimulée** dans un **contexte d'inégalité et de dépendance stable** - interpersonnel, de groupe et d'organisation.

L'oppression est accomplie par **agissements répréhensibles** ou par des « **stresseurs** » : **comportements hostiles, communication négative, perturbations, privations, manipulation, détournement du pouvoir et de la gestion du travail.**

L'utilisation asymétrique du pouvoir et des ressources de travail est **détournée des fonctionnements et des buts licites des activités, relations et organisations.** Ceci est opposé à **l'oppression licite** – les contraintes et utilisations du pouvoir spécifiques et autorisées dans le contexte respectif.

Les agissements sont **ignorés, tolérés ou encouragés** tacitement par la culture informelle, par les témoins et par la hiérarchie de l'organisation **mais ils sont illicites par rapport aux « bonnes pratiques », aux normes officielles - légales, morales et culturelles - du contexte respectif.**

Les agissements d'oppression ne sont pas seulement « objectivement » illicites mais aussi **vécus comme hostiles, injustes et inacceptables par les cibles.** Ceci leur confère le caractère **stresseur** : agressif, inéquitable, blessant, de transgression de normes et droits en vigueur dans le contexte culturel de référence pour les cibles. La convergence (pattern), l'hostilité et la persistance d'actes négatifs sont **perçues comme persécutions - intentionnelles et inadmissibles - et vécues comme insupportables** par la cible.

Les abus et les détournements de pouvoir ont lieu dans **un contexte de dépendance stable**, dans une situation personnelle, économique (besoin d'emploi stable) ou psychologique (identité et statut social) qui ne permet pas la mobilité libre. Cet **état de « captivité » et d'incapacité de se défendre ou de fuir** est un facteur aggravant majeur.

*

2. Le mobbing est-il une réalité ? Où, avec quelle fréquence se manifeste-t-il ? Qui sont les victimes et les fauteurs ? (Prévalence)

Les chercheurs posent cette question par l'intermédiaire de petites et grandes études statistiques. En essence ces études offrent leur définition du mobbing avec une liste d'actes négatifs à choisir et demandent aux sujets si et comment ils ont été harcelés.

La réponse de l'ensemble de ces enquêtes est : oui, il y a harcèlement, c'est un vrai problème social.

Einarsen (2000) montre dans sa synthèse que le mobbing est très répandu au nord de l'Europe. Vartia (2003) présente une synthèse plus large des études récentes de prévalence en Europe. Di Martino (2003) p. 41 donne une synthèse des « Études européennes sur l'incidence des brimades » – état du jour qui présente en essence les mêmes données, complétées avec quelques autres exemples. Toutes ces données, consolidées dans le tableau suivant (2) constituent le « réservoir de preuves » actuel qui fonde la discussion scientifique du mobbing en Europe :

Tableau 2 : Études européennes sur l'incidence des brimades consolidés, après Einarsen (2000), Vartia (2003) et Di Martino (2003)

| Pays | Auteurs | Echantillon | N | Prévalence |
|----------|--|--|-----------|---|
| Norvège | Einarsen & Skogstad (1996) | 14 samples; total | 7787 | 8.6% (4.5% at least every now and then) |
| | Matthiesen <i>et al</i> , 1989 | Infirmiers/infirmières et aides-soignant(e)s | 99 | 10.3% |
| | Einarsen, Matthiesen & Skogstad (1998) | Enseignants | 84 | 6% |
| | | Assistant nurses | 745 | 3% |
| Danemark | Hogh & Dofradottir (2001) | randomized sample of adult citizens | 1857 | 2% |
| | Mikkelsen & Einarsen (2001) | Hospital employees | 236 | 3% -16% (2%) |
| | | Manufacturing company | 224 | 4.1% - 8% (2.7%) |
| | Agervold, 2002 | Department store | 215 | 0.9% - 25% (6.5%) |
| | | Personnel hospitalier | 236 | 3% - 16% |
| | FTF, 2001 | Employés manufacture | 224 | 4% - 8% |
| | | Vendeurs | | |
| | Autorité locale rurale, agences nationales, pédagogues sociaux | 215 | 1% - 25% | |
| | Membres de syndicats | 1,613 | 4% 18% | |
| Suede | Leyman et Talgren (1989) | Representatives of employees, no self employed persons | 2438 | 3.5 % |
| | Leymann (1992a) | | | |
| | Lindroth et Leymann, 1993 | Enseignant(e)s à l'école maternelle | 230 | 6% |
| | Voss <i>et al</i> , 2001 | Employés des postes femmes | 3,470 | 8% |
| Finlande | Vartia (1991) | Government employees | 984 | 10.1% |
| | Björkqvist, | University employees | 338 | 16.9% |

| | | | | |
|-------------|---|--|---|--|
| | Osterman & Hjelt-Bäck (1994a) Sutela & Lehto (1998) Vartia, 1996 Haapaniemi et Kinunen, 1997 Nuutinen, Kauppinen & Kandolin (1999) Kivimäki <i>et al</i> , 2000 Piirainen, Elo, Hirvonen et al. (2000) Salin (2001) Vartia et Hyyti, 2002 | Representatives of employees Employés des collectivités locales Échantillon aléatoire et représentatif (Enquête sur la qualité de vie finlandaise) Police force Personnel hospitalier Representatives of employees Random sample of business professionals with a university degree Agents pénitentiaires | 2979 949 754 2,956 1991 385 896 | 3% 10% femmes 14% - hommes 8% 3% 5% 4.3% 1.6% 11% hommes; 17% femmes |
| Allemagne | Mackensen von & Astfeld (2000) Meschkutat <i>et al</i> , 2002 | Administration Échantillon représentatif 3% - | 1989 1,317 | 2.9% 6% |
| Hongrie | Kaucsek & Simon (1995) | Army Bank employees Bank inspectors | 323 41 43 | 5.6% 4.9% 2.5% |
| Pays Bas | Hubert & van Veldhoven (2001) Hubert <i>et al</i> , 2001 | Sample of 11 sectors Employés dans une institution financière Échantillonnage de convenance | 66764 3,011 | 2.2% (mean of four items referring to aggressive and unpleasant situations, often or always 1% |
| Irlande | O'Moore (2000) HSA, 2001 | Random national sample Échantillon national aléatoire (entrevues téléphoniques) | 1009 5,252 | 16.9% occasionally, 6.2% frequently 7% |
| Espagne | Piñuel y Zabala, 2002 | Échantillon représentatif de la population active et échantillon représentatif du secteur du tourisme | 2,410 | 16% |
| Portugal | Cowie Jennifer, Neto et al. (2000) | International organization | 221 | 33.5% |
| Royaume Uni | Rayner (1997) UNISON (1997) Cowie, Jennifer, Neto et al. (2000) Hoel, Cooper & Faragher (2001) | Part-time students Public sector union members International organization Employees from 70 organizations within the private, public, and voluntary sectors | 581 736 386 5288 | 53% 14% 15.4% 10.6% |

| | | | | |
|----------|--------------|------------------------------------|------|-------|
| | Quine (1999) | Employees of a NHS community trust | 1100 | 38% |
| | Quine (2002) | Junior doctors | 594 | 37% |
| Autriche | Niedl (1995) | Hospital employees | 368 | 26.6% |
| | | Research institute employees | 63 | 17.5% |

Pour les USA, Keashly et Jagatic (2003) citent leur étude de 2000 avec 59% d'un échantillon représentatif de résidents actifs de Michigan qui indiquaient qu'ils avaient souffert au moins un comportement « d'abus émotionnel ». *Ma recherche bibliographique trouve que les statistiques du mobbing – peu différencié d'autres formes de violence au travail - semblent être négligées aux Etats Unis.*

En Suisse l'enquête SECO « Coûts du stress au travail » indique 6% de personnes qui considèrent subir un harcèlement psychologique répété sur le lieu de travail (Ramaciotti et Perriard 2000) Une enquête nationale publiée en Suisse en 2002, révèle que 7,6 % des personnes interrogées ont été l'objet de harcèlement psychologique, mais seulement le tiers d'entre elles le reconnaissent (Schiffer et al. 2002).

*

Les synthèses citées montrent l'état des choses en matière de statistique. La réponse incontestable donnée par les chercheurs est « oui, il y a mobbing »

Les différences de fréquence indiquent, il semble, le problème déjà mentionné, celui des définitions de précision diverse et le degré de conscience de la question dans les cultures nationales.

Dawn, Cowie et Ananiadou, (2003) expliquent les disparités entre statistiques: « L'incidence du bullying à travers les cultures varie largement (entre 3% et 50%) dépendant de la définition de la fréquence des intimidations comme « durant les 6 derniers mois », « sur 6 mois », « dans votre carrière » [...] Les pourcentages les plus hauts apparaissent quand les victimes se nomment (label themselves) [...] » Ils recommandent des critères plus strictes de définition. Olweus (2000) explique la variation des résultats par les particularités nationales des inégalités de pouvoir et de la « distance de pouvoir » décrite par Hofstede (1980)

Une certaine croissance de l'incidence depuis le temps où on la mesure peut montrer qu'il y a de plus en plus de mobbing en Europe et ailleurs (*crise ? précarité ? mondialisation ?*) ou que tout simplement *la civilisation avance* et les employés deviennent plus conscients de leur droit à ne pas être torturés au travail. Je n'ai pas trouvé réponse à ceci dans les publications consultées.

*

Qui sont les victimes et les auteurs?

La réponse simple est « potentiellement, tout le monde », au travail, à l'école, armée, prison associations, en famille, ou dans la rue, sans pouvoir former des profils type généralisables des victimes ou des harceleurs.

Les chercheurs enregistrent la démographie de victimes par sexe, âge, profession, statut subalterne/chef etc. « Qui sont les harceleurs? » n'est pas encore un sujet représentatif de la recherche : « Aucun profil définissant l'auteur du harcèlement/harcelé, le persécuteur/victime n'a pu être dégagé. » Di Martino (2003)

(Einarsen 2000) montre qu'hommes et femmes sont également harcelés dans les pays nordiques mais qu'ailleurs plus de femmes que d'hommes se sentent mobbées. D'autres auteurs trouvent une nette disparité en défaveur de femmes. Les chercheurs cités indiquent que la manière dont les données sont récoltées (définition, le fait qu'on se nomme soi-même mobbé, la sensibilité culturelle différente, expliquent en partie la prédominance des femmes). Zapf *et al* (2003) in Di Martino (2003) p. 26 sont cités avec une synthèse de résultats en ce sens.

Di Martino rajoute une rare recherche du sud de l'Europe (Piñuel y Zabala, 2002) qui montre une fréquence plus grande qu'en Europe du Nord – 16% sur un échantillon de 2410 travailleurs du secteur touristique sont exposés à la « violence psychologique » et 45% sont témoins de brimades.

Si on considère le harcèlement sexuel et sexiste comme partie du harcèlement en général, on ne doute pas que les femmes seront largement majoritaires à en souffrir. (Di Martino, 2003) La statistique va changer encore si on inclut le harcèlement pour cause d'orientation sexuelle.

Les plus vieux et les plus jeunes sont plus soumis au harcèlement que les âges moyens.

En tant que lecteur naïf de ces statistiques fragiles je reste avec l'impression inquiétante que chaque chercheur trouve ce qu'il cherche.

Pour répondre à la question : « Qui sont les victimes ? » Après lecture de résultats nombreux et épars, je trouve ainsi, que tout le monde est cible potentielle du mobbing – hommes et femmes, autochtones ou étrangers, jeunes et âgés, travailleurs industriels et employés commerciaux ou fonctionnaires, subalternes ou chefs. J'imagine que les personnages publics ne font pas exception.

Ceux qui sont vulnérables sont mobbés. Dans les mots de Bob Dylan « everybody must get stoned ! ».

*

3. Comment mesurer et évaluer le mobbing? (Diagnostic et mesures)

Signe d'un domaine en formation, les chercheurs explorent encore les méthodes efficaces et valides pour détecter et pour mesurer le harcèlement.

La réponse dominante à cette question semble être en pratique: « on demande le diagnostic aux victimes ». On étudie des comportements, par introspection.

J'ai trouvé mention d'un grand nombre d'instruments et de méthodes d'investigation :

*

Les instruments de « self-reporting » dominent la recherche : questionnaires et enquêtes, tenue systématique de journaux personnels par les cibles, narratifs personnels des victimes obtenus dans les entretiens ou dans des « focus-groups » en discussion libre des questions ou avec projection structurée par techniques de l'incident critique qui font discuter un scénario ou décrire « en général » les acteurs typiques du mobbing.

Questionnaires et enquêtes:

Dans une revue du domaine, Cowie et al. (1999) présentent tout d'abord l'instrument le plus utilisé - les questionnaires:

Leyman (1990) a conçu et utilisé le LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*) créé en suédois et traduit en allemand et autres langues qui est très cité et utilisé et qui a inspiré de nombreux questionnaires ultérieurs. Le questionnaire applique la définition de Leyman axée sur les agissements intentionnels qui attaquent les moyens de communication de la personne, ses relations sociales, sa réputation, la situation professionnelle et de vie et finalement la santé. Ces catégories sont représentées par 45 actes définis dont le sujet doit confirmer avoir subi au moins un, une fois par semaine, pour plus de six mois.

Einarsen et Raknes (1997) ont développé le NAQ (*Negative Act Questionnaire*) de 22 items de comportement hostile qui ne font pas mention de mobbing d'intimidation ou de harcèlement. Les items sont tirés d'une analyse de la littérature et de narratifs de victimes confirmées de harcèlement de longue durée. Les auteurs ont retenu la durée de 6 mois comme indicateur de mobbing.

Björkqvist et al (1994) ont développé le WHS (*Work Harassment Scale*) de 24 items qui font auto-évaluer sur une échelle de 5 points la fréquence des attaques « dégradantes et oppressives » de la part de collègues durant 6 mois précédents.

Très vite la durée de six mois avec fréquence minimale une fois par semaine est devenue un indicateur accepté de mobbing. Ce critère « de recherche » crée une confusion entre le fait d'être soumis au mobbing et d'être déjà victime confirmée

des effets du mobbing. Il est raisonnable d'accuser le mobbing et d'intervenir et de défendre les cibles avant d'attendre qu'elles deviennent victimes « confirmées ».

Dans une nouvelle revue de 2002, Cowie et al. - qui sont ma source principale pour les méthodes de mesure - compètent la liste des questionnaires en usage avec les plus récents : Baron et al (1999) a construit un questionnaire de 40 items descriptifs d'agressions faites **par** les participants à l'enquête avec auto-évaluation sur une échelle de fréquence. (On peut observer que l'investigation du point de vue des auteurs et des témoins est peu représentée). Einarsen et al (1994) ont créé le Bergen Bullying Index pour faire apprécier par les répondants la mesure dans laquelle le comportement est un problème pour eux et pour leurs collègues de travail.

Un questionnaire de recherche très détaillé, le « **Questionnaire sur le harcèlement moral** » de la doctoresse Hirigoyen (s.a), absent des revues, collecte : les données personnelles et professionnelles des répondants, l'évolution des conditions de travail, 34 « agissements hostiles », le début et la durée, les événements qui ont pu déclencher le harcèlement, les répercussions de l'ensemble des agissements, la cause de l'attitude hostile dans l'opinion de la victime, l'aide demandée et reçue, l'état de santé et le traitement médical reçu. L'intérêt du questionnaire de Hirigoyen me semble être la préoccupation pour l'aspect longitudinal et pour les causes et conséquences, dans un contexte qui se rapproche de la collection de preuves.

A cet inventaire de questionnaires il me semble utile de rajouter le **Questionnaire sur le harcèlement moral au travail** de Ravisy (s.a), un avocat français ignoré par les chercheurs. Il sert la pratique, car il cherche surtout des faits qui peuvent constituer des preuves pour litige en cas de mobbing. Inspiré de Leymann, Ravisy propose un choix de 50 agissements « objectifs, ostensibles ou pernicious » qui correspondent à sa propre définition pragmatique déjà citée.

Les questionnaires sont un outil diagnostique non seulement pour le chercheur mais aussi pour le praticien. La perspective change pourtant. Le praticien intervenant travaille dans un double contexte – d'exploration diagnostique et de justification. De cette perspective, dans les questionnaires de recherche publiés manque une orientation d'investigation en vue d'intervention: la recherche d'exemples concrets, l'identification de preuves, peut-être une investigation des nuisances ressenties, des « événements de vie » liés ou résultant du mobbing, la souffrance, les dommages concrets encourus, les effets sur l'emploi et la vie privée. D'autre part, une piste d'investigation utile pourrait être celle des normes qui sont perçues comme transgressées par les cibles, des effets sur l'image du monde, les valeurs, la confiance etc. Dans les limites de ma recherche bibliographique cette direction interdisciplinaire n'est pas encore suivie.

*

Journaux personnels de victimes

Crick & Grotpeter (1995) ont observé la valeur potentielle d'un enregistrement journalier qui capte la chronologie du mobbing. Cette méthode est une rare possibilité de capter les faits dans les conditions où la victime est isolée ou exclue et les agissements sont souvent couverts et indirects.

Dans la pratique d'intervention le « journal de mobbing » est souvent le seul moyen pour garder trace des choses passées et de préparer un récit crédible des agissements. C'est la première chose que je recommande aux cibles de mobbing qui ont encore le temps nécessaire pour accumuler des preuves.

Cowie et al (2002) observent que la vérité des notations dans de tels documents ne peut pas être contrôlée et affirment que « cette méthode n'a pas été appliquée au problème du bullying »

*

Interviews

Cowie et al (1999) font mention de cette méthode sans donner d'exemples notables. En 2002 ils soulignent l'aspect interactif, le processus interpersonnel d'entretien, les phases nécessaires (formuler un modèle provisoire, le confirmer ou reformuler durant la « collection de données ») L'analyse théorique fondée (Grounded theory analysis) et l'analyse des transcriptions sont invoquées pour obtenir des données structurées.

Enregistrer les entretiens, analyser les transcriptions, coder (open, axial, selective coding), intégration des données relèvent sans doute d'une méthodologie scrupuleuse pour la recherche mais peu réaliste pour l'intervention en matière de mobbing. Pourtant, l'entretien est aussi l'outil central de l'intervenant. Je crois qu'il sera utile d'élaborer des modèles et les objectifs du processus d'entretien d'intervention, de même que les méthodes d'évaluation des informations ainsi obtenues en vue d'action.

*

Focus groups

Les mêmes auteurs notent que la technique largement utilisée en recherche marketing – de former un groupe avec participation représentative autour d'une table pour discuter un sujet – est intéressante pour la recherche en matière de mobbing.

Liefooghe et Olafsson (1999) ont utilisé la méthode de ces groupes de discussion facilités pour une exploration en profondeur et pour l'exploration d'éléments inattendus dans le domaine du mobbing.

En utilisateur fréquent de cette méthode j'ai observé sa productivité en milieu organisationnel, sous certaines conditions de confiance et de facilitation. L'intervenant et les participants recueillent beaucoup d'idées et l'effet de développement d'une « compréhension partagée » du sujet est notable. Pour cette dernière raison j'ai des doutes concernant la valeur d'une démarche de mise en accord pour collecter des données représentatives.

*

Méthode de l'incident critique

Introduite par Flanagan (1954 in Liefoghe et Olafsson 1999) pour analyser les événements critiques dans le domaine militaire la méthode a été décrite par ces derniers qui ont demandé aux participants de décrire des personnages qui ressemblent beaucoup ou qui ne ressemblent guère aux mobbeurs. On a obtenu des représentations tacites du phénomène.

Une méthode semblable, qui n'est pas présentée dans la littérature recensée mais que j'ai utilisée constamment est de proposer aux participants un jeu de rôle sans leur donner d'instruction sur les comportements mais seulement les « étiquettes » des personnages. On obtient et on peut enregistrer et analyser dans le groupe ou ultérieurement des comportements projectifs types, très crédibles et riches.

*

Les méthodes d'observation objective sont peu représentées dans la littérature citée.

Observation par le chercheur en situation réelle

Mentionnées par Hinde (1981) les méthodes d'observation par le chercheur en situation réelle utilisent les enregistrements audio et vidéo et l'analyse de la documentation RH. On a pu utiliser de matériaux enregistrés par des caméras de sécurité, des enregistrements d'interrogatoires de police, et même des enregistrements dans des préaux d'école (avec permission). Dans le domaine du harcèlement adulte au travail je n'ai pas trouvé d'exemple d'utilisation de cette technique qui donne pourtant des matériaux authentiques et riches en détail. *Elles sont moins utilisées, car probablement il est difficile de surprendre les comportements répréhensibles spontanés et encore plus les malveillances organisées.*

*

Nomination par les pairs

Les méthodes de nomination par les pairs qui demandent aux observateurs locaux de nommer des victimes et des fauteurs ont été utilisées surtout dans les études sur l'intimidation à l'école. Les élèves sont sollicités à tour de rôle pour nommer qui d'entre leurs collègues sont victimes et

fauteurs (Cowie 2002). *Pour des raisons pratiques cette méthode ne s'applique pas aux adultes dans les organisations.*

*

Etudes de cas

Un nombre d'études de cas est mentionné par Cowie et al (op. cit.) en tant que méthodes intégratives et multimodales. Les auteurs soulignent l'importance de consulter et corroborer des sources multiples et la difficulté de généraliser les résultats. Très peu d'exemples sont donnés. J'ai trouvé ailleurs un cas, Matthiesen (2003) qui donne un exemple d'approche de ce type.

D'après Cowie et al (idem) le besoin est ressenti pour des approches multimodales et intégratives – des études de cas en monde réel ou le chercheur devient immergé dans la culture, observe longtemps, est « longtemps impliqué ». « Dans les années récentes on s'est éloigné de l'idée que le chercheur peut être en position de découvrir « la vérité » par investigation scientifique... Il y a plutôt une multitude de perspectives qui peuvent être extraites par observations, auto reports, conversations et dialogues. Dans le domaine de l'intimidation au travail, les chercheurs sont devenu progressivement intéressés dans les outils des paradigmes alternatifs et sont devenus disposés à combiner les méthodes de méthodologies diverses afin de réaliser une compréhension des phénomènes investigués. Les approches naturalistes et phénoménologiques sont utilisées pour compléter tests, enquêtes, et entretiens structurés. Par ailleurs, le chercheur qui investigate le phénomène du bullying n'est pas autant un observateur détaché et neutre mais plutôt quelqu'un qui extrait (elicits) les narratifs des acteurs divers du drame quotidien de la place de travail » (Cowie et al 2002)

*

En suivant cette richesse de méthodes il faut observer la différence des questions que se posent chercheurs et praticiens.

*Les chercheurs ont répondu plutôt à la question : comment faire **confirmer** le mobbing ? Ils travaillent pour **mesurer**. Les intervenants ont besoin de **détecter**. Les chercheurs font l'effort de trouver les corrélations, d'expliquer les causes et les effets. Les intervenants ont, en plus, besoin de méthodes pour **prouver** les agissements et leur effet préjudiciable. Pour aider une organisation, l'intervenant cherche aussi les instruments pour détecter les vulnérabilités et les agressions afin de **prévenir** le mobbing.*

Un exemple d'investigation « pour prouver » est ma propre compilation LHRT – basée sur l'ensemble des questionnaires disponibles. Les questionnaires habituels offrent une définition du mobbing et une liste d'agissements. Le sujet doit déclarer s'il se considère harcelé et indiquer les agissements soufferts, leur fréquence et la durée. Dans mon questionnaire l'accent est mis sur les exemples concrets vécus des types respectifs de harcèlement, sur les dates, fréquence, gravité, durée mais aussi les preuves et témoins disponibles pour chaque agissement. C'est ensemble avec mon client que nous allons évaluer s'il y a ou non mobbing et surtout si nous pouvons le prouver.

*

4. Qui fait quoi, à qui, par quel moyen ? ou Qu est ce qui est attaqué ? - (Agissements de mobbing)

La réponse succincte est : le mobbing a lieu - par intermédiaire d'actes hostiles répétés – configurées en séries ou phases convergentes d'attaques contre le travail, la personne et les relations de la cible. Les chercheurs ont avancé constamment l'inventaire de ces actes.

Le tableau suivant (Tableau 4), présente une tentative de synthèse des formes de harcèlement ou types d'agissements proposés par les auteurs principaux du domaine.

Tableau 4 : Types d'agissements de mobbing

| Auteur | Types d'agissements |
|------------------------------------|---|
| Brodsky (1976) . Cf Einarsen 2000 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Traitement en souffre-douleur (scapegoating) 2. insultes 3. agression physique, 4. surcharge de travail (work pressure) 5. harcèlement sexuel |
| Leymann (1990) Cf Einarsen 2000 | Manipulation contre la victime: <ol style="list-style-type: none"> 1. reputation, 2. possibilité à effectuer les tâches de travail, 3. possibilités de communication avec collègues, occasions sociales 4. coercition physique agressions, ou menaces d'agression. |
| Vartia, (1991) in Einarsen 2000 | <ol style="list-style-type: none"> 1. diffamation, commérage et rumeurs sur la personne 2. exclusion sociale 3. donner peu de tâches ou trop simples 4. critique permanente du travail et des résultats 5. violence physique ou menace de violence 6. insinuations sur la santé mentale de la personne. |
| (Vartia 1993a) | <ol style="list-style-type: none"> 1. diffamation, commérage et rumeurs 2. isolation sociale 3. priver d'informations 4. donner peu de tâches ou trop simples 5. critique permanente du travail et des résultats 6. violence ou menace de violence et insinuations sur l'état mental de la personne |
| Ashforth (1994) Cf Einarsen (2000) | <ol style="list-style-type: none"> 1. arbitraire et auto glorification 2. rabaisser les subordonnés 3. manqué de considération 4. résoudre les conflits par la force 5. interrompre et garder la parole 6. punitions inconditionnelles |
| Leyman (1996a) | Agissements visant à : <ol style="list-style-type: none"> 1. empêcher la victime de s'exprimer : 2. isoler la victime 3. discréditer la victime auprès de ses collègues 4. déprécier la victime dans son travail |

| | |
|-------------------------------|---|
| | 5. compromettre la santé de la victime |
| Einarsen 1996 | Comportements négatifs: 1. isolation sociale ou traitement silencieux 2. rumeurs 3. attaquer la vie privée et les attitudes de la victime 4. critiques et surveillance excessive du travail 5. retenir l'information ou priver de responsabilités 6. agression verbale |
| Zapf et al (1996) | 1. mesures organisationnelles (restreindre les occasions pour s'exprimer, interdire la communication, remettre en cause les décisions de la personne, contraindre aux tâches qui embarrassent) 2. isolation sociale (être exclu par les autres) 3. attaquer la vie privée (se moquer de la personne, critiques personnelles) 4. violence physique (incluant menaces, violence effective, avances sexuelles) 5. attaquer les opinions religieuses, nationales ou politiques 6. agression verbale (incluant crier dessus et critiques persistantes) 7. rumeurs |
| Rayner and Hoel (1997) p. 183 | 1. menace au statut professionnel (déprécier l'opinion, humiliation professionnelle publique, accusation de manque d'effort) 2. menace au statut personnel (insultes, injures, intimidation, dévalorisation relative à l'âge) 3. isolation (empêcher l'accès aux occasions sociales, isolation physique ou sociale, retenir l'information) 4. surcharge de travail (pression injustifiée, délais impossibles, interruptions inutiles) 5. déstabilisation (ne pas reconnaître le mérite, tâches privées de sens, enlever des responsabilités, reproches répétés, provoquer l'échec |
| Hirigoyen (2001) p.88-89) | Typologie d'agissements hostiles : 1. Atteintes aux conditions de travail 2. Isolement et refus de communication 3. Atteinte à la dignité 4. Violence verbale, physique ou sexuelle |
| Gavin et Rayner (2004) | Présentent quatre variables latentes communes à un corpus de donnée de recherches analysé : 1. Attaque à la tache (Task attack) qui consiste en blocage d'informations, surveillance excessive, tâches irréalistes, donner des taches inutiles (meaningless tasks) ; 2. Attaque à la personne incluant des remarques dépréciatives, critiques constantes, humiliation publique, et rumeurs malicieuses ; 3. Isolation - être ignoré par les autres, ne pas avoir de contact avec les autres ; 4. Attaque verbale – crier dessus, abus verbaux, menaces physiques. La succession cumulative des quatre types d'attaque constitue aussi une description de phases de mobbing. |
| Keashly et Jagatic (2003) | Les comportements d'abus et d'agression. Comportement verbal direct : Injures, usage de mots irrespectueux Etre soumis aux blagues offensantes Etre abaissé intellectuellement, on vous parle d'en haut Etre critique durement, attaqué verbalement en privé ou en public Dire du mal de vous devant autrui On vous lance des jurons On vous ment et on vous trompe On crie sur vous, on hurle On vous interrompt quand vous parlez ou travaillez |

| | |
|--|---|
| | <p>On vous met sous pression pour changer votre vie privée vos croyances et opinions</p> <p>Comportement verbal actif indirect : On vous traite inéquitablement Vous êtes sujet aux fausses accusations et rumeurs On dresse d'autres gens contre vous</p> <p>Comportement verbal passif direct : Vous êtes ignoré et vos contributions aussi On vous traite avec silence</p> <p>Comportement verbal passif indirect : Vos notes de service et appels ont été ignorées On vous a donné peu ou pas de feedback ou direction On vous a exclu, délibérément On ne vous a pas passé l'information nécessaire</p> <p>Comportement physique actif direct : On vous a fixé du regard, furieusement On vous a attaqué physiquement (frappe du pied, mordu, tapé dessus) On vous a soumis au harcèlement sexuel On vous a soumis au harcèlement racial</p> <p>Comportement physique actif indirect : Vol ou destruction de propriété Surcharge délibérée de travail On consomme délibérément les ressources qui vous sont nécessaires</p> <p>Comportement physique passif indirect : On vous demande de travailler dans des délais déraisonnables, sans ressources D'autres gens sont influencés à retarder des choses importantes pour vous</p> |
|--|---|

Le tableau montre une préférence variable des chercheurs pour déceler ce qui est fait (comportements) ou ce qui est attaqué intentionnellement. Les catégories citées sont exemplifiées dans les questionnaires par un nombre d'agissements concrets.

L'orientation vers les comportements observables est peu adéquate pour détecter les absences hostiles de comportement, le traitement par le silence, les omissions, les privations d'information, de réponse et de relation normale, qui sont tout aussi efficaces et destructives.

Les actes de décision injuste, les mesures administratives abusives sont tout aussi intangibles pour cette approche purement psychologique d'un phénomène pluridisciplinaire.

Je crois qu'une question alternative, productive pour l'étude du mobbing en vue d'intervention est (au lieu de seulement demander à la manière des études en communication des années 50' « qui fait quoi à qui, avec quel effet »):

« Qu'est ce qui est immoral, inadmissible et destructif pour les personnes, - par rapport aux normes en vigueur - dans la gestion du travail et les relations entre les acteurs du mobbing ? »

Ceci serait un changement radical de stratégie pour la recherche – qui deviendrait multidisciplinaire- et pour la pratique – qui choisirait une approche normative au lieu de chercher des preuves d'effet direct du mobbing. La réponse à une telle question porte de grandes conséquences mais n'est pas commode à opérationnaliser: violation de droits, inégalité de traitement, insécurité, discrimination, rejet, atteintes à la dignité humaine, (humiliation, offense),

discrédit, déqualification, destruction du capital social, dommages économiques, privations de liberté, entrave au développement personnel et professionnel (destruction de carrière), compromettre l'employabilité, violences verbales et physiques, atteintes à la vie privée, mise en danger de la santé, la destruction des liens de confiance, mauvaise qualité de vie au travail... pour nommer quelques-uns des droits ou normes transgressés.

5. Comment se passe le mobbing ? (Phases)

Le mobbing n'est pas un acte unique. Les actions hostiles fréquentes forment des séries plus ou moins cohérentes qui durent des mois ou des années. La majorité des auteurs trouvent que ces attaques sont intentionnelles. Le processus de harcèlement a souvent été décrit comme une succession de phases de destruction de la victime.

Phases de mobbing :

Pour établir une stratégie d'intervention et un plan adapté au contexte, l'intervenant a besoin d'un modèle descriptif des étapes du processus de harcèlement. Un tel modèle permet de prévoir la dynamique du phénomène et l'évolution typique, le scénario qu'il faut prévoir et interrompre.

Du point de vue des institutions, de la cible et des choix de l'intervenant le modèle doit informer un nombre d'activités: prévention, intervention pour résoudre les cas, assistance (coaching) aux cibles et victimes (défense, soutien, négociation), assistance thérapeutique, de récupération et d'éducation pour prévenir les récurrences.

Il existe un nombre de descriptions de stages de mobbing dont j'ai retenu des exemples typiques :

Les « phases » de mobbing ressemblent à la succession proposée par Gordon Allport (1954) pour l'évolution du préjugé (prejudice). Dans une première phase, la cible est soumise aux commentaires malveillants, dans un petit groupe qui s'exprime à l'insu de la victime. Dans une deuxième phase les gens commencent à éviter la victime. Pendant la troisième étape la victime est ouvertement harcelée et discriminée, aliénée ou exclue ou soumise aux remarques et aux plaisanteries blessantes. A la quatrième phase ont lieu des attaques qui peuvent résulter dans une phase finale que Allport appelle « extermination ».

Le modèle de 3 phases (Björkqvist 1992 in Vartia 2003) fait succéder : 1. actes indirects ; 2. dégradation justificative/ridiculisant ; 3. violence directe.

Le modèle d'évolution des conflits de Glasl (1994) propose 3 phases: 1) Rationalité et contrôle : les parties cherchent une solution raisonnable, de coopération. 2) Difficulté d'interaction : le sujet initial du conflit est presque oublié et la relation entre les parties est devenue la source principale de tension. Les individus concernés, en difficulté de résoudre le conflit, tentent d'exclure l'autre partie. 3) Aggression et destruction : les confrontations sont destructives et les parties vont risquer leur propre bien-être pour détruire l'autre.

Selon Glasl, l'intimidation a lieu entre les phases 2 et 3.

Le modèle de « stages » Leyman (1996a) enchaîne : 1. Conflits quotidiens : attaques, mesquineries, brimades ; 2. Passage au mobbing : personnalisation du conflit, stigmatisation d'une victime ; 3. Dénier des droits de la victime toléré ou décidé par la direction du personnel ; 4. Exclusion du marché du travail.

Davenport et al. (1999 p.34-38) identifient 5 phases du syndrome de mobbing: 1. Conflit initial, l'incident critique qui crée un ressentiment ; 2. La seconde phase "d'actes agressifs" ou attaques psychologiques" par le group, une escalade du conflit à un niveau incontrôlable 3. Le management intervient en prenant d'habitude la part des harceleurs et accusant la cible d'être coupable ; 4. La cible est accusée d'être « difficile » ou on suggère qu'elle est « malade mentale » ; 5. La cible st « expulsée » ou éliminée de son emploi.

Einarsen (1999 in Einarsen et al, 2003) utilise le modèle d'escalade de conflit de Glasl et différencie des phases similaires pour le harcèlement : 1. Tentatives de coopération avec sursauts de tension ; 2. Polarisation et dispute avec émotions et attaques verbales croissantes ; 3. Les actes prennent la place des paroles, avec blocage de communication et isolation éventuelle de la victime.

Le modèle de Poilpot-Rocaboy (2001) propose quatre étapes du processus de harcèlement moral au travail : 1. Présence des trois variables antécédentes – caractéristiques de la victime, facteurs organisationnels et caractéristiques de l'agresseur ; 2. Développement du comportement de harcèlement moral ; 3. Réponses de la victime et de l'organisation ; 4. Conséquences au niveau individuel et organisationnel

Ma critique : les modèles mentionnés se proposent d'étudier, expliquer et déplorer plutôt qu'intervenir en temps utile pour résoudre, améliorer, arrêter le phénomène, avant qu'il finisse en expulsion de la victime. Elles « expliquent » en fin de compte que le mobbing est une évolution « naturelle » des conflits en présence de certaines vulnérabilités de la victime.

*Dans ces modèles, les précurseurs institutionnels et les **déclencheurs évitables** sont absents. La cible est prise en considération quand elle est **déjà victime** (peu récupérable) et **il n'y a pas d'après**, Le scénario de défense, la phase post mobbing de récupération et de réinsertion sont absentes.*

*

Pour mes consultations j'ai conçu un modèle qui oriente l'intervention. (Tableau 4) Les phases sont différenciées afin de diagnostiquer et d'intervenir en fonction de l'étape. Pour chaque stage je propose un nom qui à pour but d'exprimer ou on est, et de suggérer qu'il faut déjà ou qu'on peut encore agir. Les caractéristiques mentionnées sont les dangers typiques, les priorités d'intervention. Les indices de phase permettent une orientation « diagnostique » transparente pour les cibles et les parties prenantes organisationnelles. Les types d'intervention indiquent ce qu'on peut faire pour arrêter le mobbing.

Tableau 5 : Phases de mobbing, un découpage en vue de prévention et d'intervention

| STAGE | Caractéristiques | Indices de phase | Type d'intervention utile |
|--|--|---|---|
| 0. Stage latent Vulnérabilité et risque. « Climat de mobbing » | - Présence de facteurs qui permettent ou qui invitent l'oppression illicite - Présence de personnes à profile vulnérable ou à situation d'infériorité | Compétition encouragée entre employés Stress persistant Culture « bio-sociale » « Equipe » punie pour performance de l'individu Décisions arbitraires | Audit de vulnérabilité au mobbing et à la violence au travail Mise en place d'une stratégie anti-harcèlement avec mesures d'information, prévention, traitement, |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | <p><i>en situation d'infériorité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Inégalités de traitement - Distance de pouvoir grande - Stress lié au travail - Evènements «mobigènes» dans l'organisation | <p><i>Autoritarisme ou laissez-faire</i></p> <p><i>Communication opaque ou double discours</i></p> <p><i>Pression à la conformité</i></p> <p><i>Traditions de bizutage</i></p> <p><i>Manque de procédures et instances de recours</i></p> <p><i>Méconnaissance ou déni du problème</i></p> <p><i>Changement de chef</i></p> <p><i>Restructuration ou réduction de personnel</i></p> <p><i>Absence, maladie, convalescence</i></p> <p><i>Promotion</i></p> <p><i>Nouveau venu, statut précaire, outsider</i></p> <p><i>Appartenance à une minorité</i></p> <p><i>Des cas d'intimidation ont déjà eu lieu</i></p> | <p><i>sanction et éducation</i></p> <p><i>Documentation et communication informative et préventive</i></p> <p><i>Dispositif d'intervenants, personnes de contact, responsabilités</i></p> <p><i>Formation des cadres</i></p> <p><i>Interventions de changement culturel, compétences d'interaction</i></p> <p><i>Etablissement d'une procédure équitable de solution précoce et de réparation</i></p> |
| <p>1. Stage de départ, déclenchement</p> <p><i>Mobbing imminent</i></p> | <p><i>Conflits mal gérés</i></p> <p><i>Agissements isolés</i></p> <p><i>Incidents critiques non maîtrisés</i></p> <p><i>Provocations occasionnelles</i></p> <p><i>Première (non) réponse</i></p> | <p><i>Conflit non résolu</i></p> <p><i>Succès envié</i></p> <p><i>Iniquités perçues</i></p> <p><i>Maladie, absence qui fait perdre contrôle</i></p> <p><i>« Montrer le doigt qui fait mal » - présenter une vulnérabilité</i></p> <p><i>Erreur commise par la cible</i></p> <p><i>Incident suivi par recherche de bouc émissaire</i></p> <p><i>Critique faite aux chefs ou collègues ou au travail</i></p> <p><i>Dénonciation d'une dysfonction dans l'entreprise</i></p> <p><i>Ecart de comportement (incivilité) toléré</i></p> <p><i>Signes d'antipathie persistante</i></p> <p><i>Attaque à la personne</i></p> <p><i>Changement abrupt de communication ou relations</i></p> <p><i>Sanction ou blâme</i></p> <p><i>Diminution de responsabilités</i></p> <p><i>Inégalité de traitement</i></p> <p><i>Chicanes inattendues</i></p> <p><i>Perte d'initiative en compétition</i></p> | <p><i>Diagnostique</i></p> <p><i>Arrêt des comportements déclencheurs</i></p> <p><i>Résolution de problèmes conflictuels</i></p> <p><i>Négociation, médiation entre positions divergentes</i></p> <p><i>Recherche et application de tactiques d'évitement</i></p> <p><i>Préparation pour un conflit de durée, scénarios à considérer</i></p> <p><i>Mesures pour éviter les harcèlements spécifiques</i></p> <p><i>Conseil de départ</i></p> |
| <p>2. Stage « cible »</p> <p>Mobbing aigu</p> | <p><i>Agissements avec cible constante</i></p> <p><i>Agissements graves ou répétés</i></p> <p><i>Escalade d'actes hostiles ou de déni, privation, rejet</i></p> | <p><i>Agissements cf. liste LHRT +</i></p> <p><i>Type de réponse aux transgressions</i></p> <p><i>Des ressources, autorité, évaluations, activités ou outils de travail sont détournés de leur usage fonctionnel en défaveur de la cible</i></p> <p><i>Iniquité ou transgression perçue par rapport aux normes et usages en vigueur</i></p> <p><i>Narratif de la cible – exemples concrets, graves ou multiples</i></p> <p><i>Présence ou absence des éléments de procédure équitable</i></p> | <p><i>Stratégie des communications</i></p> <p><i>Conseil tactique de défense en conflit asymétrique : évitement, contre mesures, cessation par « interruption du jeu », documentation, preuve</i></p> <p><i>Diagnostique et auto diagnostique pour prendre distance et agir de manière utile</i></p> <p><i>Coaching de la défense et</i></p> |

| | | | |
|---|--|---|---|
| | | <p><i>Diagnostique (entretien)</i> <i>Documents</i></p> | <p><i>de la procédure de solution</i> <i>Proposition de procédures équitables à la direction</i> <i>Conseil stratégique pour préserver les acquis, le capital social, la santé</i> <i>Assistance pour décisions de carrière</i></p> |
| <p>3. Stage “victime » (mobbing primaire chronique)</p> | <p><i>Historique durable d’agissements</i> <i>Cible déstabilisée en « spirale descendante » observable et banalisée par le contexte</i></p> | <p><i>Agissements cf. LHRT depuis min. 6 mois + condition clairement asymétrique incapacité de gérer la situation, arrêts de travail répétés, nombreuses décisions, communications, réponses erronées, dysfonctionnements, auto-destructrices de la victime</i> <i>Enchaînements harcèlements – réponses prévisibles et contrôlées par les harceleurs</i> <i>symptômes de victimisation, Victimisation secondaire – stigmatisé par l’entourage</i> <i>Diagnostique médical, tableau clinique</i> <i>Récit de la victime, diagnostique psychologique</i> <i>Indices de stress grave, burnout, mauvaise image de soi, culpabilisation, « self-competency », locus of control/état d’agent « monde arbitraire et méchant »..</i> <i>Témoignages</i> <i>Documents</i> <i>Collection active de preuves</i> <i>Présence ou absence des éléments de procédure équitable</i></p> | <p><i>Assistance de crise</i> <i>Censure des communications et des décisions sous influence</i> <i>Prise en charge des communications</i> <i>Conseil concernant le traitement des troubles de santé et psychiques</i> <i>Psychothérapie intégrée à la stratégie de défense et solution de cas</i> <i>Soutien social, travail sur l’image de soi, validation du vécu, analyse des valeurs</i> <i>Coaching des activités</i> <i>Conseil de départ et dédommagements,</i> <i>Assistance litige (préparation du dossier recevable litige, recherche de preuves et témoins)</i> <i>Avis d’expert à la demande de l’organisation</i></p> |
| <p>4.” Case-phase “ Phase du cas. (mobbing secondaire)</p> | <p><i>Le cas est publique</i> <i>Hierarchie, RH impliqués</i> <i>Présence ou manque de procédures formelles de traitement des cas</i> <i>Victimisation secondaire</i></p> | <p><i>Plainte formelle pour harcèlement</i> <i>Tiers hiérarchiques ou intervenants impliqués</i> <i>Déni de réalité des allégations</i> <i>Présence ou absence de procédure formelle, équitable de solution</i> <i>Crédibilité des acteurs mise en cause</i> <i>Dénigrement ou stigmatisation de la victime</i> <i>Délégation de décisions vers les chefs impliqués</i> <i>Tentatives d’apaiser, sanctionner, intimider, muter, congédier la victime</i> <i>Narratif de l’évolution administrative du cas</i> <i>Récit de la victime,</i> <i>Entretien diagnostique</i> <i>Indices de burnout</i> <i>Témoignages</i></p> | <p><i>Assistance de crise</i> <i>Audit en faveur de la victime</i> <i>Prise en charge des communications avec l’organisation</i> <i>Soutien administratif</i> <i>Accompagnement de la victime aux entretiens</i> <i>Représentation de la victime au cas échéant</i> <i>Préparation du dossier de plainte</i> <i>Collaboration avec des tiers intervenants ou avec parties prenantes</i> <i>Psychothérapie</i></p> |

| | | <i>Documents</i> | |
|----------------------------------|--|---|---|
| 5. Dénouement | <i>Le cas est clos officiellement par le départ de la victime, sanction fauteurs, dédommagements</i> | <i>Décision de sanction, démission ou congé de la cible, Départ de la cible</i> | <i>Assistance pour la négociation de dédommagements, références, aide de réinsertion par l'employeur Débriefing, soutien moral, assistance aux pas suivants</i> |
| 6. Stage post traumatique | <i>Victime traumatisée, « Spirale descendante » de vie et de carrière Maladies spécifiques Perte d'emploi durable, difficultés d'insertion sociale Risque de récidence (IT - syndrome du doigt malade)</i> | <i>Troubles de santé, dépression, PTSD Maladies de longue durée diagnostiquées Chômage après départ, difficultés spécifiques de réinsertion Problèmes de famille Perte d'amis et de relations avec « connaissances » Efforts de récupération Changement de métier</i> | <i>Psychothérapie Interventions « cognitives » de récupération, analyse de valeurs, validation du vécu, travail sur la confiance Conseil de changement personnel, orientation</i> |

Le Tableau 5 suit le récit d'un scénario type de mobbing :

*Le **stage latent** est le développement d'un environnement de vulnérabilité et de risque - un climat de mobbing*

On peut observer la présence de facteurs qui permettent ou qui invitent l'oppression : (culture d'entreprise de type « survival of the fittest », traditions de bizutage, procédures, règles, évaluations, récompenses qui encouragent la compétition sans scrupules ou qui punissent des groupes pour les résultats de membres individuels. La conjoncture défavorable, le climat économique de crise. la surcharge de travail, l'ambiguïté des rôles et des responsabilités, le style de management autoritaire, manque de procédures équitables, manque de transparence de communication et d'expression etc. forment le climat propice au mobbing. L'existence d'inégalités de traitement et de groupes minoritaires sont aussi des déclencheurs potentiels.

Des évènements typiques incitent au harcèlement: changement de chef, restructuration, menace qui requiert un bouc émissaire pour se sauver par son sacrifice, conflit de travail ou relationnel non résolu, dynamiques de groupe négatives.

Dans cette phase l'intervention est préventive : Audit de vulnérabilité au mobbing et à la violence au travail, améliorations d'organisation et de gestion, introduction d'une stratégie formelle anti-mobbing et d'un dispositif de traitement des cas, formation et interventions pour améliorer le climat.

*Le narratif du **stage de départ** présente en règle générale des écarts faits par la cible potentielle ou par autrui.*

Ce sont des signaux d'alarme sur un fonds de mauvaise relation interpersonnelle : une antipathie, un conflit de travail (que faire ou comment le faire), une situation critique mal gérée, un conflit d'intérêts, jalousie, un intérêt de blâmer pour se disculper après une erreur commise, compétition pour l'accès aux moyens ou l'obtention de récompenses, intrigue ou provocation de

tiers (parfois provoquée par le chef), une mauvaise dynamique de groupe qui cherche un souffre-douleur ou une cible de rejet ou un bouc émissaire.. Des signaux typiques sont : une sanction ou critique publique, une rumeur persistante, des chicanes inattendues, un changement abrupt dans les communications, la diminution soudaine de responsabilités ou la retraite d'un projet ou d'une tâche personnelle, une « faveur » qui éveille l'envie ou le mécontentement..

Les incidents ou les situations critiques ne constituent pas un mobbing systématique mais sont un tournant grave - qui peut encore être géré par la cible - mais qui peut faire glisser vers une perte de contrôle de la relation et de la situation.

*Le **stage-cible** est marqué par le fait que la personne soumise aux actions négatives fréquentes, qui font apparemment partie de la triste réalité de la vie, perd le contrôle et l'initiative. Pourtant, la cible n'est pas encore une victime affaiblie et vaincue, elle peut encore décider et agir.*

Dans une situation d'asymétrie de pouvoir hiérarchique ou transactionnel - la partie plus forte (individu ou coalition) a glissé vers l'utilisation illicite du temps de travail, des moyens de travail et des relations, pour harceler constamment la partie faible. L'oppression peut intervenir aussi en absence d'un conflit, par antipathie ou par intérêt. Parfois le comportement oppressif est spontané, irréfléchi, tempéramental, motivé par un plaisir de torturer. Souvent le but est d'affaiblir, de punir, dévaloriser, compromettre, disqualifier, déstabiliser et d'éliminer la personne du groupe et de l'entreprise. On observe la volonté de dominer, diminuer, discréditer ou faire partir.

Toutefois, le harcèlement est encore à l'essai. L'apparence est d'un conflit qui progresse ou dégénère. Lutter, négocier, médier, résoudre, sanctionner, réparer, est encore possible. On peut encore envisager une contre-attaque ou une solution constructive pour continuer des activités normales. C'est un temps favorable pour le conseil et l'intervention ainsi que pour la solution négociée dans le groupe de travail ou par la direction.

Les appels à l'aide compétente ou l'action de défense sont rares dans cette étape. Les cibles de mobbing manquent aussi d'une représentation des scénarios possibles dans le temps. Par exemple, c'est maintenant qu'on devrait préparer une défense contre le pire en commençant à documenter les agissements et en s'assurant les témoins, les mesures de protection, la contre-attaque éventuelle, des sorties en cas d'échec etc. On ne fait rien. J'aime exprimer cet état de paralysie par une image : « On attend à être frappé par un camion qui bouge très lentement ».

*Il est utile de différencier un **stage-victime** ou de **mobbing chronique primaire** pour mettre en évidence le type d'assistance nécessaire à la personne accablée par une accumulation de défaites, tracasseries, souvent déjà malade avec des symptômes apparentés à PTSD. Malgré son apparence dramatique ce stage reste informel, non officialisé.*

On observe la personne entrée dans une spirale descendante, un cercle vicieux, qui a perdu pied, prend des décisions erronées, réagit de manière dysfonctionnelle et fournit en somme les justifications rétroactives pour le mauvais traitement subi. Une personne devenue incapable de se défendre. La victime semble tout faire pour justifier son éviction. Sa communication est

désastreuse, ses réactions disproportionnées, ses compétences diminuées. On peut dire que la destruction a réussi.

L'institution (si elle contrôlait activement pour prévenir et résoudre les cas de mobbing) pourrait encore résoudre le problème par des mesures administratives, en punissant les coupables, en offrant réparation et en mutant la victime ou en la protégeant autrement. D'habitude ceci ne se fait pas. Tant qu'il n'y a pas réclamation ou scandale (et en absence d'un processus systématique de dépistage) pourquoi intervenir dans un problème personnel, ambigu, privé, de caractère, interne au groupe de travail respectif.

Le rôle de l'intervenant est dans cette phase de réaliser l'audit du cas et de proposer des mesures. Par cela on passe automatiquement à la phase suivante, institutionnelle, case-phase.

Quand il est sollicité par la victime l'intervenant devient, en privé, coach des communications et des activités. Dans cette phase tardive le but réaliste est souvent de négocier une solution ou une sortie moins préjudiciable, de punir éventuellement les coupables. Les médiations, négociations avec les fauteurs, thérapies pour la victime (comme si le mobbing était sa maladie et non un délit subi et un problème à résoudre) échouent systématiquement.

L'intervenant a maintenant la tâche difficile d'aider post factum à établir un dossier de défense crédible et recevable pour obtenir satisfaction ou des dédommagements.

La priorité est éventuellement, de rétablir la position dans l'entreprise. Le plus souvent il s'agit de traiter les dégâts psychologiques et matériels et de préparer la récupération pour l'avenir ailleurs. On commence aussi le débriefing dans le sens d'apprendre ce qu'il ne faut pas faire pour éviter plus tard de redevenir cible du mobbing.

*La **case-phase** commence au moment où les faits deviennent un problème public officiel à résoudre pour l'institution (RH, direction, syndicats etc.) L'étape commence par la plainte « officielle ». Le danger principal de la phase est le **mobbing secondaire** de la victime, souvent plus grave que le mobbing primaire, même chronique.*

La réclamation pour mobbing ou harcèlement oblige l'institution à réagir formellement. Les institutions semblent vivre ce genre de plainte comme un dysfonctionnement non spécifique qui perturbe les activités propres de travail et d'affaires et qui remet en cause la hiérarchie sociale de l'organisation. Alertée, la direction délègue le cas aux RH ou au chef hiérarchique de la victime (souvent auteur ou implique dans les faits reprochés).

La majorité des entreprises européennes (exceptions en Scandinavie et parfois Allemagne) n'ont pas documenté ou publié des définitions du mobbing et des agissements ni des réglementations contre le harcèlement et ne disposent pas de procédures équitables, des voies concrètes pour résoudre les allégations. On utilise dans le meilleur cas le « bon sens ».

Le bon sens des enquêteurs improvisés détecte la victime en tant que perturbateur et comme problème à résoudre. La tendance normale est de tenir part de la hiérarchie envers l'employé. Même avec bonne foi on tend à apaiser le scandale et pour cela apaiser la victime ou la faire partir semblent être les actions qui s'imposent. De bonne foi et en toute équité, ce qui apparaît

comme inacceptable aux services RH est d'interférer avec les opérations et avec la gestion du travail. Il ne faut pas semer le désordre et remettre en cause l'autorité des supérieurs ou d'enquêter des collègues souvent appréciés et efficaces (et assez agressifs pour se défendre « dans les règles »), en faveur d'une victime qui se présente négative, inefficace et inadéquate. De plus, même si les RH qui enquêtent perçoivent un vrai problème, toute reconnaissance explicite du problème pourrait constituer preuve contre l'entreprise nuisible en cas de litige. Le RH n'a pas le droit de créer de telles preuves.

Un résultat de ce processus « de bon sens » est la marginalisation de la victime et le **déni de justice**. Plus ou moins involontairement les choses évoluent en faisant taire ou en négligeant les demandes de procédure. On n'a pas le temps, ni l'esprit de finesse psychologique et de plus les preuves cruciales manquent.

Ceci produit un effet paradoxal : à mon avis les agissements, même graves, du stage « victime » constituent un « petit mobbing » des délits punissables et des dysfonctionnements qu'on peut résoudre en donnant à la victime un traitement équitable. Dans la phase de cas institutionnel, se produit en boule de neige un « **mobbing secondaire** » beaucoup plus nocif pour la victime même si ceci est rarement l'intention de l'organisation. Déjà maltraité par une ou quelques personnes, la victime se voit soumise à tout un système hostile qui **désenchante** ce qui lui reste de valeurs de justice de loyauté et de confiance en soi et en autrui. Le dégât majeur qui se rajoute aux offenses et aux torts immédiatement observables est de perdre toute confiance en l'institution, le mérite, les relations humaines, de se dégoûter du travail et de perdre les illusions (espoirs) nécessaires de carrière, d'avenir et de confiance en soi et en ses propres compétences. La loyauté et le contrat psychologique laissent place à l'**anomie**.

Ainsi, le traitement négligeant des cas de mobbing endommage gravement la santé, la réputation et l'employabilité des victimes. Beaucoup plus gravement que par les faits de départ, la victime est écrasée.

Le rôle de l'intervenant peut être majeur dans la phase institutionnelle. Il faut faire un audit, expliquer le processus et les dégâts, donner un avis d'expert, et proposer des solutions. On peut enrayer la spirale descendante par l'application de procédures équitables de justice procédurale et relationnelle ou réparatrice. On peut défendre la victime, la soutenir pour diminuer le traumatisme et le désenchantement, pour préparer la récupération ultérieure.

En absence d'intervention la phase institutionnelle finit **toujours** par le départ de la victime. Le **dénouement** est un événement constant, souvent décrit comme une mise à mort. On peut interpréter des aspects de rituel. La victime se retrouve stigmatisée, déclarée coupable ou malade, évaluée comme inadéquate et trop faible pour continuer à faire partie de l'environnement de travail. Même si les harceleurs sont trouvés coupables et punis la victime est dévalorisée et marquée comme perdante.

L'intervenant peut exposer le processus de victimisation et les dommages durables qui sont, en partie, la responsabilité de l'entreprise. Il y a moyen pour prévenir la stigmatisation et la mise en danger de l'employabilité. L'assistance est nécessaire pour négocier les conditions de départ optimales et les éventuelles réparations. Le psychologue peut diminuer les dommages cognitifs.

*La **phase post traumatique** doit être différenciée pour mettre en évidence le travail important de thérapie et de récupération. Actuellement, les arrangements de départ des victimes n'incluent pas formellement les frais de récupération.*

*Dans la phase post traumatique on observe la victime souvent malade, à la recherche infructueuse d'un autre emploi, **désenchantée**, souvent désocialisée, marginalisée et perdue. Tout le domaine de la thérapie et de la récupération est applicable.*

*

6. Pourquoi le fait-on? A cause de quoi, avec quelle intention ? (Antécédents, facteurs, motivations)

Les chercheurs ont considéré les antécédents et causes du mobbing dans la personnalité de la victime ou du fauteur, dans les caractéristiques de l'interaction humaine en organisation, dans l'organisation, la gestion et les conditions de travail, dans la culture organisationnelle.

Des explications théoriques en profondeur ont considéré les concepts de frustration agression, le conflit ou la sociopathie. Des interprétations encore plus larges ont considéré le besoin symbolique et rituel de bouc émissaire en suivant la théorie de René Girard (in Cheyne 1998).

Le tableau suivant (Tableau 6) recueille des exemples de facteurs antécédents et causes du mobbing :

Tableau 6 : Antécédents et causes du mobbing

| Auteur | Catégories de facteurs, causes, exemples |
|----------------------------|--|
| Leymann (1996) | <p>Quatre facteurs de probabilité du harcèlement au travail:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déficiences de la conception de travail (work design) • Déficiences du leadership • Position sociale exposée de la victime (• Niveau moral bas dans le département |
| Tobin (1998) | <ul style="list-style-type: none"> • Conséquences de la structure organisationnelle – aliénation, routine, conflits – mènent à la violence • Le système de mesure et de récompense (incentives) peut inciter à l'agression • La grande organisation complexe, diversifiée, perd contrôle des sous-unités • La force de travail professionnalisée, l'expertise, entre en conflit avec l'autorité formelle • Les attentes individuelles entravées par les structures engendrent frustration et finalement, violence |
| Einarsen (1999) | <p>Raisons perçues de l'intimidation (bullying):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conflits de travail sont des déclencheurs • Compétition pour statut, positions de travail, envie, agresseur qui manque d'assurance • Ressentiment pour faute perçue ou traitement inéquitable • Personnalité de la victime : manque de ressources de « coping », « self-efficacy » bas, estime de soi diminuée, timidité, manque de compétences pour la solution de conflits • Supérieur faible, style de leadership, compétition pour tâches, avancement ou pour la faveur du chef |
| Aquino (2000) | <p>Le style de réponse au conflit attire la victimisation et explique en partie l'image de vulnérabilité et de « mériter » à être agressé</p> |
| Cf. Zapf (2000) | <p>Facteurs du harcèlement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • liés à l'organisation • groupe • personnalité du fauteur • personnalité de la victime |
| Anderson et Bushman (2002) | <p>Ces auteurs présentent la synthèse des explications théoriques de l'agression dont certaines offrent des explications possibles pour l'agression faite au travail:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La théorie de la néoassociation cognitive (Cognitive Neoassociation Theory, Berkowitz 1989, 1990, 1993) : les événements aversifs – frustrations, provocations, bruit fort, température inconfortable, odeurs désagréables – produisent des affects négatifs qui, à leur tour, stimulent des réactions associées aux tendances d'attaque ou de fuite |

| | |
|-----------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Les théories de l'apprentissage social (Bandura 1983) : les gens acquièrent des réponses agressifs comme ils apprennent d'autres choses - par expérience vécue ou en observant autrui • Théories du script (Script theories Huesmann 1986, 1998) : en observant la violence on apprend des scripts agressifs qui vont orienter le comportement ultérieur. • Perspective socio-interactionniste (Social interaction theory (Tedeschi & Felson 1994): les comportements agressifs et les actions coercitives sont des comportements d'influence sociale. L'acteur utilise la coercition pour obtenir des changements dans le comportement de la cible qui ont valeur pour lui... l'acteur est un décideur qui fait des choix de moyens... • Le modèle explicatif des auteurs, GAM (General Aggression Model) présente l'intégration des théories actuelles de l'agression. Ce modèle est applicable à l'explication du mobbing qu'il soit hostile-impulsif ou instrumental-prémédité |
| Einarsen (2002) | <p>Traits de personnalité de la victime et du fauteur, antécédents du mobbing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anxieux et manque d'assurance • Réagit par retrait sous attaque • Estime de soi négative • Victimes qui provoquent • Consciencieux, formels, simplistes • Personnes qui en font trop, peu réalistes • Personnes qui ne se conforment pas aux attentes • Mélange de dépression et de tendance à convertir le désarroi psychologique en symptômes physiques • Personnes qui transgressent des normes de politesse et d'interaction amicale • Irritable, suspicieux et coléreux • Le fauteur a une personnalité autoritaire et abrasive <p>Caractéristiques inhérentes de l'interaction humaine dans les organisations:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escalade de conflits qui deviennent des combats personnalisés et des guerres de bureau • Mécanismes de base de toute interaction humaine • Recherche de bouc émissaire <p>Conditions de travail et d'environnement de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conflits de rôle accrus • Insatisfaction avec le climat social, le leadership, manque de contrôle sur le travail • Ambiguïté ou demandes et attentes incompatibles concernant rôles, tâches, responsabilités • Frustration et conflits dans le groupe de travail concernant les droits, obligations, privilèges et positions |
| Vartia 2003 | <ul style="list-style-type: none"> • Conditions du travail et de l'environnement • Prédispositions de la victime • Processus compliqués d'escalade, qui conjuguent les traits de la victime et du fauteur, avec contribution d'autres membres de l'unité de travail • Escalade d'un conflit interpersonnel • Conflits de rôle, contrôle sur le propre travail • Démonstration de pouvoir (dans l'intimidation prédatrice) • Facteurs organisationnels et caractéristiques de la direction • Symptôme d'une dysfonction organisationnelle • Surcharge de travail, hâte, stress accru • Restructurations, changement de direction • Insatisfaction avec le leadership • Styles de management « négatifs » climat social, relations de travail insatisfaisantes • Difficulté de s'exprimer dans le groupe concernant les problèmes • Effets de frustration agression (cf. Berkowitz, 1989) • Effets d'interaction sociale qui mènent à l'agression (Cf Felson, 1992, Felson et Tedeschi, 1993) |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Agression par apprentissage social (Cf Bandura, 1973) |
| Zapf et Einarsen (2003) | <p>Traits de personnalité de la victime qui déclenchent potentiellement le harcèlement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Position exposée de la victime • Incompétence sociale et estime de soi basse • Excès d'accomplissements (overachievement) et conflit avec les normes de groupe • Déplacement d'agression parce que la personne est considérée outsider <p>Le comportement du fauteur (bully) est caractérisé par divers désordres de personnalité et traits :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problèmes dans la petite enfance (Cf Brodski, 1976, Zapf et Einarsen, 2003) • Processus d'autorégulation d'une estime de soi menacée • Manque de compétence sociale • Comportements micro politiques [intérêts] |
| Salin (2003) | <p>Facteurs associés avec le comportement d'intimidation (bullying):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antécédents nécessaires : structures et processus favorisant (enabling), inégalité perçue de pouvoir, coût perçu réduit pour le fauteur, insatisfaction et frustration • Incitation (incentives) pour les collègues et surveillants mobbeurs, structures et processus motivants : compétition interne accrue, certains systèmes de rémunération, avantages attendus pour le fauteur • Des circonstances déclencheurs, processus qui précipitent le phénomène : réduction de personnel, changements dans l'organisation, changements dans la composition du groupe |
| Rayner (2003) | <ul style="list-style-type: none"> • Les harceleurs sont sociopathes, qui manquent de maturité éthique • Pratiques structurelles de l'organisation • Stresseurs présents dans l'environnement de travail |
| Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes (2003) | <p>Sources de harcèlement psychologique :</p> <p>Organisation du travail et conditions de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surcharge de travail - Faible autonomie décisionnelle - Conditions de travail inadaptées <p>Styles de gestion :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervision autoritaire ou laisser-faire - Conflits non gérés ou mal gérés - Communications déficientes - Favoritisme et népotisme <p>Valeurs organisationnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de respect des personnes - Compétition excessive - Manque de vision - Dénier du harcèlement - psychologique |

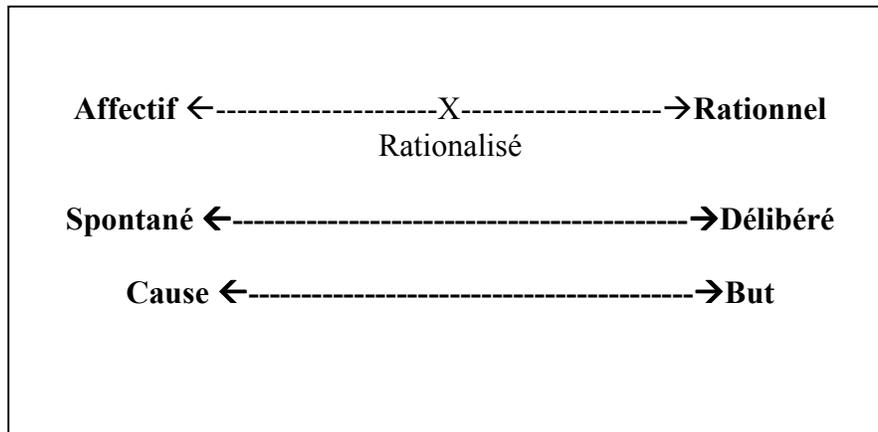
Ce qui manque dans cette synthèse est un inventaire des motivations ou buts qui expliquent le mobbing intentionnel. Divers auteurs font mention de telles motivations en passant. Certains considèrent l'intention de nuire comme un élément nécessaire de la définition. La difficulté est d'évaluer les degrés d'intention dans le passage du mobbing hostile (réaction agressive émotionnelle impulsive cf. Anderson et Bushman 2002) à l'agression « instrumentale » (Idem) préméditée, en vue d'éliminer un concurrent ou d'obtenir un avantage.

*

En dialogue avec cette discussion sur les degrés d'intention j'ai imaginé mon modèle de travail qui oriente mes évaluations de cas et mes décisions tactiques en conséquence :

Une échelle d'intention – entre « cause » et « but » :

On peut imaginer trois axes qui montrent le continuum des extrêmes. (A mon avis l'extrême rationnel, délibéré et planifié, en vue d'atteindre un but profitable constitue aussi le maximum de culpabilité du mobbing) :



En suivant ces critères on obtient l'échelle suivante (Tableau 5) :

Tableau 5 : Une échelle, des degrés d'intention des harceleurs

| Quelle est la motivation ? | Exemples |
|--|--|
| <p>A : Involontaire</p> <p>« cause »</p> | <ul style="list-style-type: none"> - par erreur - par manque de compétences sociales - par négligence et manque d'observation - par contagion d'une dynamique de groupe - complicité irréfléchie au harcèlement d'un « bouc émissaire » ou souffre-douleur stigmatisé - négligence ou erreur qui participe du mobbing secondaire |
| <p>B. Spontané ou impulsif, hostile, par relation affective négative</p> <p>Conflictuel, situationnel, porté par les événements, évolution destructive d'un conflit ou d'une antipathie, frustration, par réaction émotionnelle, affective, riposte, représailles, revanche</p> <p>« cause » ou « motif »</p> | <ul style="list-style-type: none"> - entraîné par l'évolution (la dynamique) d'un conflit de travail - à cause d'une iniquité perçue (traitement de faveur) - réaction de territorialité, empiètement - envie, jalousie - sentiment « profond » d'antipathie/haine sans explication rationnelle - pour punir une attitude ou action inacceptable - en riposte ou représailles à une agression perçue - transférer sa propre souffrance à autrui (passing the buck) |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - comme échappatoire pour se décharger les nerfs sur quelqu'un - à cause des conditions d'environnement stressantes - par la nature de l'activité - harcèlement sexiste pour abaisser le sexe opposé - intolérance pour une différence: handicap, <ul style="list-style-type: none"> ▪ statut spécial (malade, grossesse etc.), couleur de la peau, race, différence de sexe (harcèlement sexiste), ▪ origine ethnique ou nationale, croyance religieuse ou conviction philosophique similaire, ▪ orientation sexuelle ▪ conviction politique (parti politique) appartenance syndicale, sportive etc. ▪ appartenance à un « outgroup » (nous et eux) |
| <p>C. Mobbing opportuniste Pour ne pas être la prochaine victime Pour plaire au chef Par solidarité de groupe</p> <p>Motif prudentiel, rationalisé</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Non-assistance en étant témoin intimidé - Encouragement tacite des actes de harcèlement - Participation aux actes de mobbing - Refus opportuniste de témoigner, - Faux témoignage en défaveur de la victime |
| <p>D. Conformisme culturel Pour être comme les autres « motif rationalisé »</p> | <ul style="list-style-type: none"> - adaptation au climat de compétition sans scrupule (loi du plus fort) - par tradition, initiatique (bizutage) |
| <p>E. Mobbing prédateur Pour obtenir des gratifications psychologiques aux dépens de la victime</p> <p>« perversion narcissique » « cause rationalisée » « désir de pouvoir et domination » « recherche de plaisir ou divertissement »</p> | <ul style="list-style-type: none"> - impulsif pathologique - compulsif sadique - harcèlement d'emprise, sado-masochiste - harcèlement sexuel (pour obtenir une gratification sexuelle) - affirmer son pouvoir s'agrandir en diminuant autrui - pour « s'amuser » |
| <p>F. Mobbing véral Délibéré, prémédité, rationnel Volontaire, par conflit d'intérêts ou comme méthode de gestion</p> <p>“but” “objectif” “intention” “plan” “décision”</p> | <ul style="list-style-type: none"> - sape proactive pour se préparer une position favorable - destruction préventive d'un concurrent - pour confirmer son pouvoir hiérarchique - donner un exemple, intimider l'opposition - faire partir une personne sans licenciement - pousser à la faute grave pour congédier - éliminer par déstabilisation et maladie - obtenir un avantage matériel - gérer subversivement un conflit d'intérêts - compétition sans scrupules - « délégué » (par ordre ou demande de tiers alliés/supérieurs) - complicité volontaire à un acte de mobbing - déni conscient de droits et de procédure équitable pour raison opportuniste (victimisation secondaire) |

*

7. Avec quel effet ? Comment expliquer les conséquences du mobbing ? (Effets et conséquences, explications théoriques)

Les auteurs ont décrit une variété d'effets sur la santé et le bien-être ainsi que de nombreuses conséquences à moyen et long terme sur la vie personnelle et sur l'emploi des victimes. Des effets négatifs sur les collègues témoins, le climat et la productivité des entreprises ont été mentionnés.

Tableau 6 : Effets et conséquences du mobbing

| Auteur | Effets, conséquences mentionnés |
|-----------------------|---|
| Einarsen (2000) | <ul style="list-style-type: none"> - en fonction du tempérament et de l'intellect individuel - « symptômes physiques vagues » : faiblesse, manque d'énergie, fatigue chronique, douleurs diverses ; dépressions et symptômes y relatifs : impotence, manque d'estime de soi, insomnie ; symptômes psychologiques : hostilité, hypersensibilité, perte de mémoire, sentiment de victimisation, nervosité, évitement des contacts sociaux (Brodski, 1976) - isolation sociale, stigmatisation, désadaptation sociale, maladies psychosomatiques, dépression, compulsions, impuissance, colère, anxiété, désespoir (Leymann, 1990) - insatisfaction avec la vie, stress ressenti (Appelberg 1991) - Post Traumatic Stress Syndrome (Wilson 1991, Leymann 1992): Insomnie, div. symptômes nerveux, mélancolie, apathie, manque de concentration, socio-phobie (Björkwist et al 1994) - Maladies psychologiques, psychosomatiques et musculo-squelettales (Einarsen et al 1996) - Variations de la santé psychologique et du bien-être (Einarsen et Raknes 1997) - La relation entre harcèlement et santé était hautement médiée par la personnalité de la victime (estime de soi et anxiété en public) et par le manque ou présence de support social - Effets sur les organisations : perte de productivité, coût des interventions (Leymann, 1990), congés maladie, rotation du personnel, coûts des compensations et dommages (Pryor, 1987), perte de loyauté du personnel (Niedl, 1996) |
| Lorho et Hilp, (2001) | <ul style="list-style-type: none"> - Stress ressenti (47% des cibles cf. Fondation européenne, 1996) - Absentéisme (34% des travailleurs harcelés, cf. idem) <p>Effets sur les personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problèmes de santé physique: perturbations du sommeil, palpitations, tension artérielle, troubles intestinaux, problèmes d'estomac, douleurs dans la poitrine, migraines (Health and Safety Authority 1998) - Problèmes psychologiques : Stress ressenti, anxiété, accès de panique, sentiment d'impuissance et de paranoïa, diminution de la confiance en soi et de l'amour-propre, état dépressif (idem) - Effets sur la prestation de travail et sur la vie : diminution de la volonté et de la capacité de contacts sociaux, des familles se disloquent, détérioration et disparition de contact sociaux, perte d'amis et rapports avec collègues, perte de la capacité de résoudre les conflits de façon ouverte, juste et constructive, avec conséquences sur d'autres sphères de la vie sociale (Wolmerath 2001) <p>Effets consécutifs de l'état traumatique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les victimes se trouvent en nette infériorité lorsqu'elles essaient de négocier ou de défendre leur position face à leur persécuteur ou au management, risquent même d'encourir des sanctions disciplinaires, se sentent souvent prises dans une situation sans issue et finissent par abandonner leur emploi, même si cette |

| | |
|------------------------------|--|
| | <p>décision entraîne un impact financier très lourd. (Health and Safety Authority 1998)</p> <ul style="list-style-type: none"> - les personnes harcelées perdent souvent le contact avec leurs amis et leur famille, ce qui accroît leur sentiment de solitude, les pousse à abuser de certaines substances telles que l'alcool et les médicaments, et favorise l'apparition de tendances suicidaires (Industriegewerkschaft Metall, p. 25) <p>Effets économiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - facteurs multiples: la réduction de l'efficacité et de la productivité, l'attitude de retrait par rapport aux tâches, le taux élevé d'absentéisme pour cause de maladie et la rotation rapide, la perte de qualité des produits, la détérioration de l'image de l'entreprise et la diminution du nombre de clients OIT 1998) - la société doit supporter les conséquences du harcèlement : frais des traitements médicaux et psychologiques, retraite anticipée et prestations diverses versées aux travailleurs. |
| Mikkelsen et Einarsen (2002) | <ul style="list-style-type: none"> - La soumission à l'intimidation (bullying) peut résulter dans un développement d'images négatives de soi, d'autrui et du monde - Une série d'études ont démontré que l'intimidation prolongée a des « effets dévastateurs » sur la vie des victimes - Etre soumis à d'autres événements de vie traumatiques accroît la vulnérabilité des victimes. Des employés en détresse à cause d'autres événements de vie risquent d'être aussi intimidés, en étant des cibles ou boucs émissaires vulnérables. En détresse, ils peuvent violer des normes et provoquer des réponses agressives - Plusieurs études empiriques suggèrent que certaines victimes d'intimidation souffrent de PTSD (Björkwist et al 1994) - Des niveaux de traumatisme et de menace ressentie sont comparables aux abus à long terme, agressions physiques ou être victime de viol (Dahl, 1989, Mikkelsen 2001) - Les individus développent des symptomatologies de PTSD en étant soumis aux stressors relatifs au travail comme l'intimidation, la surcharge de travail, les réductions massives de personnel, malgré le fait que leur intégrité physique n'est pas menacée - Il n'y a pas encore de théorie compréhensive pour expliquer les réponses de stress sévères provoquées par l'intimidation. La théorie cognitive du traumatisme de Janoff-Bulman (1989, 1992) est proposée pour expliquer l'écroulement des convictions fondamentales (basic assumptions) ou « postulats » que les victimes ont sur elles-mêmes, autres gens et le monde (1. niveau de bienveillance dans le monde, 2. la mesure dans laquelle le monde à un sens – pourquoi les choses se passent, les principes de justice, la possibilité de prévoir et contrôler ce qui se passe, le rôle du hasard, 3. les suppositions (core assumptions) de la valeur de soi – être une personne digne, morale et capable, apte de prudence et chanceuse |
| Garcia (2002) | <p>Processus d'exclusion du marché du travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - peu de chance de réhabilitation professionnelle (Leymann 1996) - départs, transferts, licenciements, démissions - précédents défavorables dans le curriculum vitae - séquelles psychiques et physiques <p>Symptômes psychosomatiques et processus psychophysiologique de stress :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Palpitations, essoufflement, troubles de sommeil, nervosité, fatigue, troubles digestifs, perturbations du poids, angoisses, crises de larmes, irritabilité, douleurs diverses, malaise diffus. <p>Dommages importants au niveau de l'identité et du psychisme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Honte et humiliation, retrait du monde, incompréhension.. - Destruction de l'identité et changement durable du caractère : dévitalisation, rigidification (traits paranoïaques) |

| | |
|-----------------------------|---|
| | <p>Emotions et sentiments négatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peur de se rendre au travail, honte, doute, colère, sentiment d'injustice, sentiment d'humiliation, impuissance apprise, perte de confiance en soi, diminution d'estime de soi, idées suicidaires (Hirigoyen 1998 et 2001) <p>Troubles psychiatriques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trouble dépressif majeur, trouble anxieux généralisé, PTSD, conduites obsessionnelles, tentatives de suicide et suicides |
| Vartia (2003) | <p>Effets sur la satisfaction au travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les mauvaises relations avec collègues et superviseurs ont été associées avec une satisfaction avec le travail (job satisfaction) et bien-être bas (Cooper & Marshall 1976) - Des corrélations significatives ont été trouvées, par de nombreuses recherches, entre le vécu d'intimidation (perceived bullying) et l'ensemble de la satisfaction au travail <p>Effets sur le bien-être psychologique et les symptômes de santé mentale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les relations négatives avec les collègues ont été associées avec la dépression, et les relations négatives avec les chefs avec un mauvais état général de santé ((Israel et al 1989) - L'intimidation a été trouvé comme « stresseur sévère au travail » (Niedl 1996) et comme événement critique (critical life event), qui cause la satisfaction au travail et bien-être basses et PTSD (Michelsen et Einarsen 2002 et plusieurs autres auteurs) - Associations fortes trouvées entre l'intimidation vécue et la baisse du bien-être psychologique, les symptômes déclarés de stress, la dépression, anxiété et plaintes de maladies psychosomatiques (Björkqvist et al. 1994a, Einarsen et al. 1998, Einarsen, Raknes, Matthiesen, Hellesoy 1996, Mikkelsen & Einarsen 2001, Quine 1999), symptômes mentaux (Hoel & Cooper 2000). - Des effets négatifs sur la santé mentale ont été observés aussi sur les observateurs dans les unités de travail respectives (Hoel & Cooper 2000). <p>PTSD :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les études ont montré que les victimes présentent une symptomatologie analogue au PTSD : insomnie, symptômes nerveux, mélancolie, apathie, manque de concentration, et sociophobie (Leymann & Gustafsson 1996, Mikkelsen & Einarsen 2002). <p>Des plaintes de santé musculo-squelettale (Einarsen et al. 1996a)</p> <p>Congé de maladie, intention à démissionner et suicide :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'intimidation est une cause prouvée d'absences pour cause de maladie (Kivimäki, Elovainio & Vahtera 2000, Voss, Floderus & Diderichsen 2001) - Des associations ont été établies avec l'intention de démissionner (Hoel et Cooper 2000, Vartia 1993b) - Le suicide a été suggéré comme conséquence de l'intimidation (Leymann 1988, 1992b) <p>Image de soi et respect pour soi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peu d'études ont traité ce sujet beaucoup discuté. Mikkelsen et Einarsen (2002) ont montré que basé sur une échelle de suppositions sur le Monde (World Assumptions Scale) les victimes d'intimidation se considèrent de moindre valeur, capacité, plus malchanceuses que le groupe de contrôle et aussi ils percevaient le monde comme moins bienveillant, moins contrôlable et juste et les autres gens moins amicaux (supportive) et moins humains. |
| Keashley and Jagatik (2003) | <p>Catégories et effets d'abus au travail (workplace abuse) et harcèlement de cibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Effet Direct: disposition (mood) négative, colère, ressentiment, disposition dépressive, distraction cognitive, concentration, peur de violence, peur - Effet indirect : bien-être psychologique décru, estime de soi diminuée, excès |

| | |
|--|---|
| | d'alcool, dépression, ensemble de la santé émotionnelle, [dis]satisfaction de vie, PTSD, fonctionnement somatique déficitaire, mauvaise santé générale, fonctionnement organisationnel réduit, satisfaction avec le travail décreue, rotation accrue du personnel, comportements de retraite, intention à quitter l'emploi, absentéisme accru, productivité réduite |
|--|---|

La richesse d'observations concernant les effets "désastreux" du mobbing contraste avec l'absence de théorie consistante pour expliquer les *grands effets de petits faits quotidiens*.

Mikkelsen et Einarsen (2002) font le point de la situation: « Malgré le fait que l'évidence empirique indique l'intimidation au travail stressante au point d'être traumatisante, nous ne savons pas encore pourquoi »

*

Basé sur la revue de littérature et en m'inspirant de la théorie de Janoff-Bulman (1989, 1992) je tente ma synthèse explicative « de travail ». C'est le modèle causal qui oriente mes décisions et le choix d'objectifs d'intervention :

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| <i>Agissements d'oppression</i> >>>>>>>> | <i>Vulnérabilités</i> >>>>>>>> <i>Stress vécu</i> >>>>>>>> | <i>Effets de stress</i> >>>>>>>> | <i>Maladie et dévitalisation</i> >>>>>>>> <i>Burnout</i> >>>>>>>> | <i>Déficit énergétique et émotionnel</i> |
| <i>Situations critiques</i> >>>> <i>Echecs et pertes</i> >>>>>>>> <i>Infirmation de compétences</i> >>>>>>>> | <i>Vécu négatif durable</i> >>>>>>>> <i>Captivité psychologique</i> >>>>>>>> | <i>Effets de traumatisme cognitif</i> >>>>>>>> <i>déstabilisation de la personnalité</i> >>>>>>>> | <i>Restructuration négative de l'image de soi et du monde</i> >>>>>>>> | <i>Comportement désadaptatif, diminution d'initiatives, désocialisation</i> |
| <i>In-utilisation de compétences</i> >>>>>>>> | <i>Manque de pratique</i> >>> <i>Perte d'insertion</i> >>>>>>>> | <i>Déstabilisation de compétences</i> >>>>>>>> | <i>Usure morale des compétences</i> >>>>>>>> | <i>Diminution objective des compétences employables</i> |

*Les comportements et actes hostiles et l'environnement défavorable agissent en tant que stressseurs **et** en tant qu'événements de vie significatifs. Les agissements agressifs stressent et ont en même temps un sens grave et négatif pour la personne. En parallèle les compétences infirmées et inutilisées souffrent une usure morale et objective.*

Les effets de stress et l'impact cognitif sont immédiats, et aussi indirects.

*La **tension** (strain) est ressentie directement, en réaction aux facteurs de stress, en fonction des vulnérabilités de la personne.*

Amplifié par l'état d'infériorité, et une situation prolongée de « captivité psychologique » (où la victime sent qu'elle ne peut pas répliquer ni se sauver), le stress a des effets préjudiciables sur le fonctionnement psychologique, et la santé. Le stress prolongé résulte en burnout et en maladies typiques mentales, psychosomatiques et physiques. De plus, le stress influence le comportement et diminue la capacité de faire face (coping) et ainsi alimente et justifie le cycle d'agression. Parfois la cible répond elle-même par l'agression grave.

*La **signification** des agissements hostiles interprétés par la victime en fonction de son expérience et de ses valeurs et normes, a aussi des effets directs et différés.*

L'effet direct est la réaction émotionnelle au sens à l'intention attribuée. Découlent : la disposition négative, les réponses conflictuels, les décisions faites sous tension, la distraction et la diminution de la productivité. Les relations personnelles se dégradent sous tension. Un premier effet est aussi la tentative d'éviter l'agression et de s'enfuir sous forme d'absentéisme.

*Les agissements récurrents ont indirectement des effets cognitifs préjudiciables en formant un **vécu négatif durable** de situations critiques et événements de vie négatifs.*

*L'insécurité, l'incertitude, la culpabilité, le doute, le conflit intérieur, les injonctions paradoxales, la menace, la peur, **déstabilisent la personnalité**. Le « defreezing » de Kurt Lewin est le modèle de cette ouverture à la restructuration de la personne.*

*La victimisation, l'exclusion, les expériences récurrentes de perte, d'échec et d'injustice produisent la dissonance cognitive avec les repères, valeurs et croyances du passé et poussent au **changement de l'image de soi et du monde** et à la **reconsidération des normes et valeurs** qui sont les repères d'identité et de conduite de la personne. Ses expériences sont vécues comme des événements de vie graves qui infirment les compétences acquises, la confiance en soi et en autrui. Ceci produit des **dommages cognitifs durables** – le désenchantement.*

*L'image du monde et de soi, son « locus of control » atteintes, les attitudes négatives qui résultent, continuent une chaîne causale d'effets qui suit avec la **détérioration notable de l'orientation, des décisions importantes et du comportement**.*

En parallèle, la non utilisation des compétences spécialisées et relationnelles dégrade ces compétences qui sont le cœur de l'employabilité.

*L'orientation désadaptative de la personne, la diminution de compétences et le comportement qui en résulte, **endommagent le travail, la qualité de vie, les relations et l'intégration sociale**. Il s'agit de conséquences pratiques sur la productivité de la victime, ses résultats, son statut, la réputation, la stabilité d'emploi, les revenus, son capital social.*

*

*Je crois que l'état du domaine permet de tenter l'explication des effets du mobbing par un **enchaînement de construits** qui dénotent une **succession de conséquences prévisibles** : mobbing, stresseurs, stress, personnalité, « basic assumptions », image du monde et de soi, désintégration cognitive, PTSD, burnout, qui résultent finalement en maladie, marginalité et vies détruites. Le*

travail d'analyse et de validation empirique pour rendre tangible chaque étape du processus a commencé. Ceci est un grand pas en avant par rapport aux efforts douteux de corrélérer directement le « mobbing » avec tel ou tel effet profond et lointain qui en découle.

*

Si les gens deviennent malades et désenchantés soumis aux stressseurs de l'intimidation, quels sont les effets du « mobbing en masse » qui dure des années, décennies ou des générations entières, institué par les guerres, les famines, les épurations ethniques, le mouvement des populations réfugiées, les terreurs révolutionnaires et totalitaires ?

Comment interpréter cette fragilité de l'employé occidental devant la violence psychologique dans le contexte d'agression et de violence permanente tellement plus grave et « objective » dans lequel vivent les pays moins fortunés ? Le monde doit être un enfer.

8. Que faire ? (Interventions, prévention, répression, changement social)

Les scientifiques semblent hésiter à s'impliquer directement dans la pratique anti-mobbing.

Einarsen «(2000) ne fait pas mention dans sa revue des publications scientifiques scandinaves d'application des résultats de recherche ou de contributions de la recherche à la pratique d'intervention contre le mobbing. Les pays nordiques étant les plus avancées dans ce domaine, il faut déduire que d'autres professionnels s'occupent de la prévention et de l'intervention.

Vartia (2003) conclut naturellement son étude du mobbing avec les considérations méthodologiques et les perspectives des futures recherches.

Keashley et Jagatic (2003) n'ont pas inclus dans leur revue représentative de la recherche nord-américaine des références à l'application des résultats aux efforts d'action.

Rayner et Hoel (1997) ne font pas mention d'intervention. En 2003 Rayner s'intéresse au point de vue des psychologues et des médecins ainsi qu'aux besoins de données des juristes. En 2004 Gavin et Rayner sont explicites: "notre deuxième but a été d'interpréter les construits en termes de connaissance utilisable pour le praticien ». Ils trouvent que la manière de catégoriser les actes de mobbing est centrale pour la prévention.

Cette orientation est représentative pour l'ensemble des articles de recherche. Les publications de recherches consultées n'ont pas inclus l'application des résultats de la connaissance scientifique. *C'est un domaine séparé de la recherche.*

Les mêmes chercheurs se trouvent pourtant impliqués et co-auteurs dans la réalisation de grandes enquêtes et plans de prévention sponsorisés par les gouvernements et les organisations internationales. Peut-être n'y a-t-il pas d'approche scientifique de l'action.

La conséquence de cette séparation est que, par exemple, dans un article de synthèse sur l'état actuel mondial des «interventions pour prévenir et corriger l'intimidation au travail» Peiró et al. (2002) trouvent – tout en citant les idées des chercheurs - que les modèles théoriques et conceptuels solides pour inspirer les interventions manquent encore et le consensus sur les instruments d'évaluation mérite plus d'attention.

Les solutions pour la prévention du mobbing et pour le traitement des cas de mobbing se trouvent dans les documents – surtout normatifs – publiés par les organisations internationales, OIT, OMS, L'Union Européenne : (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, European Agency for Safety and Health at Work) et les ministères du travail de divers pays.

Les documents se ressemblent beaucoup. Je vais donner quelques exemples représentatifs.

*

Le Comité interministériel.. Québécois (2003) souligne tout d'abord les sources organisationnelles du harcèlement : organisation du travail déficiente, conditions de travail à moderniser, styles de gestion dépassés, valeurs organisationnelles malsaines. Ils passent en revue les changements structurels et culturels qui peuvent traiter – à la racine – les antécédents institutionnels du harcèlement psychologique.

Les références du document ne sont pas les recherches académiques récentes mais d'autres documents officiels, gouvernementaux et des organisations internationales, des statistiques, témoignages, articles de médecins et beaucoup de publications de grande presse, d'opinion et de débat.

Tout ceci étant du domaine normatif, faisable mais général, le premier « geste de prévention » des directions est de mettre en place **une politique écrite concernant le harcèlement**.

Le **document stratégique de référence** doit « responsabiliser l'ensemble du personnel à l'égard du phénomène ; soutenir les personnes vivant du harcèlement psychologique ; décourager les éventuels auteurs de harcèlement » Le document doit contenir une déclaration de la haute direction et préciser la définition du harcèlement psychologique et les personnes qui sont visées par la politique, la procédure de traitement des cas (informelle, formelle – plainte et traitement de la plainte avec phases de médiation, enquête et décision) et aussi les délais, rôles et responsabilités concrètes ainsi que les mesures de réparation pour les victimes et correctrices à l'égard des auteurs.

L'implantation et l'évaluation de la politique constituent l'étape suivante. Il s'agit de faire connaître la politique, éduquer les responsables, rendre crédibles les intervenants, suivre les résultats et adapter en conséquence l'action de la direction.

L'inventaire des **outils d'intervention** disponibles qui est offert dans le document est en essence une liste de publications, services d'information, et associations de défense.

La **stratégie de soutien aux victimes** (pour les cas où la prévention n'a pas réussi) fait mention d'équipes de soutien psychologique et médical – surtout dans le domaine de la santé mentale – le rapport de ces services avec « les milieux du travail », et le plan pour réaliser par étapes un tel projet d'intervention au niveau national.

Une ampleur qui laisse songeur au vu de la généralité des actions proposées. Je me retrouve dans la situation bien connue des consultants en management : les stratégies sont claires et justes – il reste seulement à les appliquer et le consultant doit construire ce « comment ».

*

L'organisation Internationale du Travail ILO-OIT présente en 2003 une perspective encore plus large.

On recommande aux **gouvernements** – dans le respect des différences culturelles, la non discrimination et le dialogue social – de réaliser l'intervention préventive par : directives, législation, ressources financières pour les programmes, collaboration et assistance régionale et

internationale. Les gouvernements doivent appliquer les mesures, assurer les inspections du travail, la mitigation juridique, identifier les groupes à risque, financer les recherches.

Les employeurs et les organisations d'employeurs sont encouragés à créer des places de travail exemptes de violence qui évitent le stress excessif et prolongé. OIT leur recommande des programmes de réduction et de gestion du risque, en collaboration avec les travailleurs et leurs représentants, des contrats de travail nationaux, sectoriels et d'entreprise, des règlements de personnel, des procédures de plainte et disciplinaires et, bien entendu, des programmes d'information et d'éducation.

Pour **les travailleurs**, OIT recommande la réduction et l'élimination du risque (stratégies, réglementations et contrats de travail – en collaboration avec le patronat – l'information par les structures syndicales et de sécurité du travail, des formations préventives, des activités pour sensibiliser l'opinion publique)

Le grand public et les clients des entreprises reçoivent aussi des conseils...

Les procédures proprement dites sont détaillées avec récolte de données pour identifier les secteurs à risque, l'audit du risque en entreprise, identification des facteurs et symptômes de stress et de violence, l'enregistrement systématique des cas. Sont mentionnées les stratégies pour prévenir, réduire et gérer le phénomène.

Le document continue en détail avec l'amélioration de l'organisation du travail, la communication, les technologies, l'environnement du travail.

Au niveau individuel, sont mentionnées des interventions du domaine médical, la promotion du bien-être, les dispositifs de consultation et de debriefing des incidents, les procédures de plainte et disciplinaires, le soutien de la direction, l'assistance juridique et les problèmes de confidentialité.

On peut conclure que pour des états et des entreprises qui partagent les intérêts et l'orientation de l'OIT le document offre un plan d'orientation exhaustif et utile.

*

A l'autre bout du monde, en Australie, je cite Prevention of Workplace Bullying Code Reference Group, (2001), un autre code proposé d'action contre l'intimidation et la violence au travail.

Le document mis en consultation publique explique les conséquences graves de l'intimidation et de la violence au travail et les responsabilités légales des employeurs et des employés. Il définit l'intimidation au travail comme un "comportement répété, injuste (unreasonable) dirigé vers un employé ou un groupe d'employés, qui crée un risque pour la santé et la sécurité" couvre la prévention, la détection et le traitement des cas.

Les mesures de prévention recommandées sont : la consultation et la discussion, les actions de sensibilisation, la formulation d'une réglementation, la formation, l'information et l'instruction des responsables, l'observation des signes avertisseurs d'intimidation et l'encouragement de l'annonce des cas. Le document présente des détails concrets, des exemples, études de cas, modèles et plans pour les actions.

Dans le document sont présentés des éléments de procédure équitable pour résoudre les allégations.

*

Peiró et al. (2002), dans leur état du domaine de l'intervention en matière d'intimidation, regroupent les interventions actuelles en fonction de leur but et objet (prévention, intervention de crise, réhabilitation/réparation) et leur niveau d'intervention (individus, groupe, organisation, supra organisation – partenaires sociaux, états membres [de l'Union Européenne]). Parmi les stratégies préventives ils mentionnent :

Au niveau individuel - l'éducation en matière de relations interpersonnelles et maîtrise des conflits

Au niveau organisationnel – changer la conception des systèmes de travail, le style de leadership, la culture et le climat organisationnel

Au niveau supra organisationnel – changements de législation.

Durant les cas de mobbing et intimidation les auteurs font mention d'interventions centrées sur les fauteurs, les cibles et les procédures de résolution des problèmes.

La dernière catégorie d'actions recensées tente à réparer les dommages (psychothérapie, compensation sociale et légale).

Peiró et al.(2002) soulignent aussi l'importance de documenter et disséminer mondialement les modèles d'intervention qui constituent la bonne pratique.

Sans prolonger l'énumération, souvent normative et visionnaire de la prévention et de la répression préconisée par les organisations internationales et les organismes des états on peut conclure que l'étape nécessaire suivante est la réalisation pratique de ces programmes.

Des changements significatifs de législation – dans les pays occidentaux - procurent une base normative aux activités sur le terrain. Diverses institutions ont adopté des réglementations anti-mobbing et ont pris des mesures qui offrent des exemples « disséminables » de bonne pratique. L'opinion publique et divers partenaires sociaux sont relativement actifs. Le domaine de l'intervention spécialisée se développe rapidement.

Il y a encore confusion concernant les objectifs et les méthodes d'intervention et d'assistance. Pour bonnes raisons, l'assistance est encore médicalisée ou « litigieuse » en défaveur de la prévention concrète, la solution constructive de cas ou l'assistance psychologique normale aux cibles.

Les résultats de recherche et les contributions théoriques des sciences sociales attendent toujours à être appliqués pour élever la pratique à un niveau plus raffiné et plus efficace.

*

Conclusion

L'état du domaine a été investigué en suivant une série de questions naturelles.

La question de définition « Qu'est-ce que le mobbing ? » garde son actualité. Les définitions variées ne sont pas encore unifiées. En conséquence, des domaines qui peuvent contribuer à ce sujet interdisciplinaire attendent toujours à échanger leurs résultats et éviter la duplication d'efforts. Sans laisser dissoudre le « mobbing » dans l'ensemble de recherches sur le stress, la violence, l'agression, le conflit, on peut déjà trouver des pistes précieuses d'explication et de solution dans les domaines apparentés des sciences sociales. Sans perdre le sujet du mobbing dans une discussion générale sur l'oppression, il me semble que la philosophie peut apporter un sens plus profond à l'intérêt public actuel pour les cas de harcèlement moral. Dans le même sens, le dialogue avec des disciplines normatives comme la morale et le droit, est inévitable.

Cette revue n'a pas inclus par exemple les droits de l'homme lésés par le mobbing, ni le domaine, prometteur pour la solution des cas, des progrès de la justice procédurale, interpersonnelle ou réparatrice. Si nous choisissons une stratégie normative contre le mobbing ils sera nécessaire d'investiguer les valeurs et les lois impliquées.

Le choix de définition n'est pas encore discuté dans ses conséquences pratiques. Ceci est urgent pour arriver à un consensus sur la direction ou il faut chercher les solutions du mobbing :

Si le mobbing est défini comme une souffrance, nous allons étudier et traiter et rééduquer le « malade de mobbing ».

Si le mobbing est une relation interpersonnelle problématique nous allons intervenir pour éduquer les comportements entre personnes et groupes.

S'il s'agit d'un comportement déviant, d'un délit réprimé par les lois, nous allons chercher à le poursuivre et le punir.

S'il s'agit d'un outrage à la moralité il est urgent de travailler sur les codes partagés dans les cultures organisationnelles et sur l'instruction morale.

Si le mobbing est un phénomène structural de l'organisation du travail ou de sa gestion ce sont la législation et le processus de travail qui constituent l'objet de changement.

Enfin, si le mobbing exprime la nature des relations sociales de pouvoir et d'oppression dans une société, exacerbée dans les périodes de crise et de darwinisme social accru, il s'agit d'assister l'évolution de la société plutôt que culpabiliser ou guérir les petits acteurs stressés.

Dans ce contexte le mémoire présent propose ma propre **définition construite de la perspective de l'intervenant** :

Le mobbing est une forme d'oppression interpersonnelle, dans un contexte d'inégalité et de dépendance stable, qui consiste en actes répréhensibles nuisibles et inacceptables pour la cible. Les actes de mobbing constituent un détournement du pouvoir, de la gestion et des relations du travail. Elles sont perçues par les cibles comme hostiles, intentionnelles et injustes par référence aux normes culturelles et droits légitimes.

A la **question de prévalence** – « le mobbing est-il une réalité notable ? » la réponse de la recherche est affirmative. De nombreuses enquêtes ont résulté en statistiques de l'omniprésence du mobbing dans les pays occidentaux.

Les méthodes d'investigation pour **mesurer et évaluer le mobbing** semblent s'adresser encore aux aspects extérieurs observables : fréquence et facteurs antécédents démographiques. Les chercheurs sont conscients du besoin d'analyser le phénomène en profondeur, par études de cas et par observation directe.

Le mémoire présent insiste sur l'utilité d'une investigation en vue d'intervention qui doit aussi **prouver** les agissements et pronostiquer l'évolution.

Dans cette dernière direction, la littérature consultée est riche en inventaires d'agissements de mobbing qui décrivent « **qui fait quoi, à qui, par quel moyen** » ou « **ce qui est attaqué** ». L'effort de classification n'est pas encore fini mais il avance très vite dans la différenciation des comportements de harcèlement observables. Une faiblesse de l'approche comportementaliste est la « cécité » aux absences hostiles de comportements attendus, aux omissions, privations et actes administratifs « en absence ou papier interposé ».

J'ai trouvé qu'il est utile de compléter les deux questions citées avec une approche normative : « ***Qu'est ce qui est immoral, inadmissible et destructif pour les personnes, - par rapport aux normes en vigueur - dans la gestion du travail et les relations entre les acteurs du mobbing ?*** »

Parmi d'autres réponses possibles à la question : « **Comment cela se passe ?** » ont été retenues ici les descriptions de phases de mobbing, car elles présentent une valeur de prévision des scénarios typiques. Les modèles offerts montrent que les actes de harcèlement forment des séries cohérentes, en étapes typiques.

Par besoin d'application, mon propre modèle multiplie les « **phases de mobbing** » et met en évidence la « **phase cible** » ou la personne n'est pas encore effondrée et on peut encore intervenir de manière constructive. Dans le même sens, la mise en évidence du « **mobbing secondaire** » souvent non délibéré par l'institution, mais autrement destructif, est utile pour faire cesser le déni de droits et la mauvaise procédure qu'on constate régulièrement dans les cas.

Parmi les questions clé se trouvaient bien entendu : « **Pourquoi le fait-on ? A cause de quoi, avec quelle intention ?** »

Le domaine spécifique de la recherche en matière de mobbing trouve surtout des corrélations avec les antécédents d'environnement et des vulnérabilités de la personne.

L'approche causale se complète dans les interprétations et dans les définitions consultées par un intérêt pour l'intention possible des auteurs.

En trouvant peu de référence aux intentions constatées par la recherche j'ai proposé une **échelle d'intention** qui me semble utile pour jauger le degré de culpabilité des agissements. Cette échelle est d'une valeur purement orientative, hypothétique.

La question qui se présente comme la plus difficile en matière de mobbing reste : « **Avec quel effet ?** » **Comment expliquer les conséquences du mobbing ?**

Il y a consensus sur le fait que le mobbing est perpétré souvent par petits faits qui donnent de grands effets constatés régulièrement: stress, maladie physique et mentale, marginalisation.. L'approche par corrélation directe n'explique pas avec une discrimination suffisante le rôle du mobbing dans un contexte complexe.

Des domaines « plus âgés » comme l'étude de la violence de l'agression et du stress au travail offrent pourtant une richesse de données expérimentales et de modèles théoriques qui attendent à être intégrés.

J'ai retenu la promesse des modèles explicatifs en chaîne causale, qui proposent des enchaînements de construits pour décrire les conséquences immédiates et à terme. Les théories cognitives comme par exemple celle de Janoff-Bulman se présentent comme une autre direction qui peut faire avancer l'explication. Le modèle causal proposé est esquissé en suivant la direction cognitiviste et les modèles d'effet du stress.

La revue de littérature est conclue avec les interventions proposées dans le domaine. Il est manifeste qu'il y a relativement peu d'application des résultats de recherches. Les organisations internationales et les organismes d'état en charge de la réglementation du travail proposent de grands projets pour éradiquer le harcèlement, l'intimidation et la violence au travail. S'il y a sans doute une richesse de micro- contribution des praticiens, elle n'est pas encore publiée. Des ouvrages de vulgarisation excellents et des articles de presse ont leur part dans le progrès du domaine.

*

L'état de l'art en matière de mobbing, encourage toute initiative pour défricher ce domaine nouveau, en pleine expansion. Même un effort très modeste comme la petite « recherche-action » décrite dans le chapitre suivant trouve sa place dans cette étape de développement.

IV Recherche-action

“If you want truly to understand something, try to change it.” (Kurt Lewin)

SERPENT: When you and Adam talk, I hear you say "Why?" Always
"Why?" You see things; and you say "Why?"
But I dream things that never were; and I say "Why not?"
(G.B. Shaw, Back to Methuselah, Act I)

*

La recherche en questions

Mes questions de recherche, pendant et en vue d'action, expriment des objectifs – ce que je veux faire, comment perfectionner la pratique – plutôt que des hypothèses causales – pourquoi les choses se passent comme elles se passent :

Quel est le mot juste ?

Il s'agit tout d'abord de trouver les mots nécessaires pour ma pratique, le discours pour valider le vécu de mes clients, le rendre compréhensible à eux-mêmes et pour plaider leur droit de manière légitime et crédible par rapport aux normes transgressées. Je cherche les *lieux communs d'une rhétorique de la défense* contre l'oppression illicite.

Que faire ? « Comment changer l'objet de ma recherche ? Comment arrêter ce que j'observe ? »

Je cherche les tactiques et procédures pour prévenir, éviter ou arrêter le processus de harcèlement (au lieu de l'analyser en prenant une distance objective)

Comment servir ? Comment aider ?

L'action est de conseiller la défense active des cibles et des victimes pour limiter les dégâts, réparer les dommages et obtenir une solution équitable de conflits asymétriques plutôt que de trouver les antécédents, tracer l'historique des processus ou établir le profil démographique des victimes et des fauteurs.

Comment défendre ? Comment déjouer le jeu de l'opresseur ? Comment gagner ?

Quand une personne demande mon assistance en cas de mobbing elle est définie comme « mon client » et le fauteur (parfois l'organisation) est « la partie adverse » Quand c'est l'institution qui demande un avis d'expert, la *justice* procédurale et relationnelle dirige l'intervention. Je suis ainsi engagé, avec un biais conscient en faveur de mes clients.

*

Méthodologie

Pour tirer un profit de connaissance du stage d'interventions sur cas réels de mobbing il y avait besoin d'une approche méthodologique assez structurée afin d'obliger l'intervenant à l'évaluation et à la réflexion délibérées, sans diminuer pourtant le rythme et la flexibilité de l'action à haut risque et en temps réel. Il faut aussi tenir compte du fait que la population des cas considérés exclut la représentativité statistique.

L'approche méthodologique choisie pour structurer et pour enregistrer les notes pendant l'intervention s'apparente, sans prétention, à l'investigation par l'action (action inquiry) décrite par Tripp (2003) :

L'investigation par l'action (action inquiry) est un terme générique pour l'utilisation délibérée de toute forme de cycle d'investigation incluant *planification, action, description et révision* dans un domaine pratique. La pratique réflexive, la pratique diagnostique, l'apprentissage par l'action, la recherche action et l'action étudiée (researched action) sont des investigations par l'action...

Action Inquiry is an umbrella term for the deliberate use of any kind of a *plan, act, describe, review* cycle for inquiry into action in a field of practice. Reflective practice, diagnostic practice, action learning, action research and researched action are all kinds of action inquiry... Tripp (2003)

Tripp différencie sous ce terme global d'investigation par l'action sept variations, de rigueur méthodologique variable, dont quatre sont intéressantes pour organiser mes interventions : pratique réflexive, recherche-action, résolution de problèmes, investigation critique d'action (critical action inquiry) :

La pratique réflexive (reflective practice) suit le cycle itératif le plus simple : plan, action, surveillance/description, réflexion. Le cycle de recherche-action inclut un plan stratégique, l'action, collection de données, analyse et réflexion sur les données.

La résolution de problèmes identifie un problème, trouve ou crée une solution, applique la solution et évalue le résultat. L'investigation critique d'action (critical action inquiry) crée des changements, introduit les changements, observe les effets, critique les incidents et explique les effets.

Davison et al (2004) est une autre source qui m'a orienté. Ils proposent (parmi de nombreux autres critères de qualité) un set de questions pour apprécier le statut méthodologique d'un cycle de recherche action (cyclical process model) en environnement organisationnel : Le chercheur a-t-il suivi le modèle du processus cyclique ? Un diagnostique de l'environnement a été effectué ? Des actions ont été planifiées en tenant compte du diagnostique ? Les actions ont été appliquées et évaluées ? Le chercheur a réfléchi sur le résultat de l'intervention ? La réflexion a-t-elle été suivie par une décision explicite de continuer avec un cycle supplémentaire ? Le départ du chercheur et la conclusion a été justifiée par la réalisation des objectifs de départ ou un autre motif explicite ? (Cf. Davison et al., 2004). Ces questions ont été utiles pour garder l'attention centrée sur l'approche de recherche action et pour garder une distance critique par rapport à l'action tout en y étant engagé.

Le modèle emprunté à la recherche-action pour le traitement et la description des cas inclus dans le mémoire suit le processus cyclique : diagnostique, plan, intervention (action), évaluation et réflexion.

La collection de données durant l'intervention a eu lieu sous la forme sans prétention de la prise disciplinée de notes. L'analyse et la réflexion ont été faites avec un effort constant de se baser sur les notes et non seulement sur l'intuition en situation. On ne peut pas parler cependant d'une analyse formelle. La réalité est qu'il a été impossible de différencier clairement intuition et déduction rationnelle. Le seul avantage obtenu a été le caractère délibéré de la réflexion. Il faut noter que l'effort central était de résoudre des problèmes en proposant des solutions et en évaluant le résultat. On peut considérer l'intervention comme une création de changements, observation des résultats, critique et explication.

Les étapes du processus cyclique, itératif, ont été :

1. Appréciation **diagnostique**. Le client, l'environnement, problème présenté, narratif du client, faits ou données disponibles, hypothèses causales
2. **Plan** ; stratégie d'intervention et d'action situationnelle, objectifs d'amélioration, priorités, actions adéquates.
3. **Intervention** (gestion de cas, **action déléguée**). Accord du client sur le plan d'action, prescription d'actions immédiates à effectuer par le client, **actions effectives** du client et avec le client, (double aspect : action *sur* le client pendant la consultation - écoute cathartique, rassurer, convaincre, trouver ensemble un sens à ce qui se passe, redonner confiance, amener à agir - d'autre part, *transférer* la propriété du plan d'action, sa compréhension en termes pratiques, au client qui doit agir lui-même « sur le terrain » et mise en pratique des décisions.
4. **Surveillance** et **évaluation** des résultats par coaching en continu (téléphone et e-mail) et par feedback après l'application des conseils, ainsi que par rencontres pour faire le point et décider la suite au vu des effets obtenus.
5. **Réflexion** sur le processus et les résultats, pour améliorer la pratique et pour extraire **ce qu'on a appris** et qui peut être transféré ou généralisé au niveau conceptuel.

Cinq cas sont présentés ici. Les données personnelles et institutionnelles sont masquées pour ne pas être reconnaissables. Toute ressemblance éventuelle est par conséquent fortuite. Quelques cas de la période du stage ont été omis car le fond de l'incident permettait de reconnaître des personnes ou des organisations.

Les protocoles des cas de mobbing

A1 – « Le mépris »

Diagnostique (Description, données du client et du contexte, problème présenté, interprétation diagnostique)

A1 est une jeune femme de trente ans, africaine, 1m 70, sympathique de contact et communicative. Parle parfaitement le français et bien l'anglais en plus de sa langue maternelle. A deux diplômes universitaires dans le domaine des humanités (de son pays et de Suisse), vit en Suisse depuis de nombreuses années. Employée dans une institution caritative ou sa fonction ne demande pas un niveau universitaire, elle est en charge, informellement, d'un sous-groupe de travail, un projet de formation pour les personnes aidées. Son récit relève beaucoup d'initiative, semble bien connaître le domaine de son travail et a eu un nombre de succès. Fièrre de ce qu'elle fait pour d'autres gens.

Référée par une connaissance, elle vient se plaindre et demander assistance contre le « mobbing », malgré le fait qu'elle a donné déjà sa démission, et tout en cherchant un autre emploi. (Pendant la période de mon intervention elle a trouvé, apparemment sans difficulté, un autre emploi similaire., Il semble, que ceci est grâce à la demande de ses compétences spécifiques et au fait qu'elle soit connue dans son domaine.) Son souhait est de l'aider à faire face à la situation « parce qu'elle est un peu perdue » et de la conseiller sur ce qui est à faire, éventuellement d'intervenir.

Son récit : tout allait bien au début de son engagement il y a deux ans. Elle s'occupait des aspects professionnels et administratifs en assistant les « clients » de son groupe (qu'elle avait crée) et en dirigeant son projet. Les choses ont commencé à décliner récemment, suite à un changement dans les intérêts de carrière de sa cheffe. Le laps de temps couvert par son récit – plus de six mois - correspond aux critères acceptés en matière de durée du mobbing. Suite au succès du développement initial du service, la cheffe ne semble plus avoir besoin d'une associée, la démocratie est finie, il faut mettre les co-fondateurs du début à leur place subalterne. Dans une vraie pluie de petits reproches, A1 apprend maintenant qu'elle n'est pas à la hauteur de ses responsabilités qui lui sont, l'une après l'autre, limitées, diminuées et retirées. La cheffe lui reproche surtout un manque de compétence administrative (jamais observé avant) et lui laisse presque exclusivement des tâches d'exécution et de pratique. Soumise à ce déni de ses compétences A1 s'est énervé souvent, écrit des mémos et a réagi récemment en protestant et en démontrant par exemples concrets que les reproches n'étaient pas justifiés. Ses preuves ont été tout simplement ignorées, de même ses notes (e-mail) et demandes de clarification. Très vite elle s'est retrouvée complètement ignorée, traitée par la cheffe « comme une quantité négligeable ». Elle n'a plus de voix, ses avis n'ont pas de valeur, des collègues ne lui parlent plus comme avant. Elle se plaint de ce « mépris total » qui lui est insupportable. Dans cette atmosphère elle ne peut plus rester. Il y a quelques jours, suite à une séance ou on a encore passé outre son avis concernant son groupe elle s'est énervée et a donné par écrit sa démission. La cheffe ne lui a même pas répondu.

Mes observations :

Il me semble que c'est un cas assez typique de « mobbing » contre une cible qui a choisi de partir avant de devenir victime, quand elle est encore en état de se défendre et surtout en état de trouver un autre emploi. L'âge jeune aide aussi. Ma cliente ne sait pas exactement ce qu'elle veut obtenir et a du mal pour établir des priorités. Elle apparaît anxieuse, se sent en danger sans pouvoir apprécier clairement en quoi consiste la menace réelle. Elle dit que la cheffe pourrait lui faire quelque mauvais coup et nuire à la suite de sa carrière. Pourtant ce n'est pas la peur de perdre son emploi qui l'amène. Sa demande d'aide est tardive, vu qu'elle a déjà donné sa démission dans un moment de révolte et ne veut pas revenir sur cette décision. Elle parle de manière répétée de sa

dignité et se révolte contre le déni de ses compétences et accomplissements évidents. Je note ce besoin de respect. Peut-être, ce qui lui fait vraiment peur est l'impuissance, d'être dévalorisée et humiliée sans pouvoir se défendre. En termes de la hiérarchie maslowienne des besoins c'est au quatrième niveau – le *besoin de respect et de compétence* – qu'elle apparaît lésée. De plus, elle ne trouve pas de voie pour s'exprimer ni d'instance pour obtenir justice. La seule chose qui lui reste est son pouvoir transactionnel de spécialiste et son capital social – les gens qu'elle connaît. Elle veut punir la harceuse en retirant son expertise et en la portant ailleurs. J'observe le *besoin de justice procédurale* qui n'est pas satisfait et la *dignité blessée*.

Plan d'action (contrat, stratégie, établissement d'un plan, accord sur les priorités et intervention auprès du client lui-même):

Je l'écoute avec bienveillance (authentique), et je l'encourage à parler tant qu'elle veut, sans hâte. Je lui pose des questions qui montrent mon intérêt concret pour ces réalisations et ses compétences. Je fais attention pour créer dans notre discussion un climat respectueux et amical, le ton, appuyé, est de collaboration d'égal à égal, malgré la directivité de mes conseils d'action. Elle est la cliente qui doit choisir, qui peut approuver et appliquer ce que je propose. J'ai déjà constaté que le respect et la sympathie authentiques sont des traitements d'urgence pour mes clients « mobbés ».

Je suggère dès le début *une esquisse de contrat informel* concernant ce que nous voulons réaliser - notre plan stratégique :

- éviter les erreurs de communication et superviser les messages écrits,
- finir son engagement avec un minimum de dommage,
- sauver le maximum de son capital de succès et de ses acquis
- assurer un certificat de travail correct et un départ digne
- regarder l'avenir et moins le passé
- clarifier la situation au bureau, éventuellement y aller ensemble pour discuter avec la cheffe
- évaluer ensemble la substance d'une plainte éventuelle pour mobbing et les preuves disponibles,
- si le dossier (les preuves) le permettent, je vais assister une plainte éventuelle.

Sans le dire explicitement, pour moi le *contrat tacite* est d'être un témoin amical et un conseiller de choix et d'action. Je vais *soutenir moralement cette personne, je vais valider ses sentiments et ses actions diminuer son insécurité*. Mon but thérapeutique est de « restaurer » sa dignité blessée tout en assurant le conseil tactique pour réaliser les buts de défense et de réparation. Je vais agir en garde-fou pour éviter les communications défavorables et en *bouclier devant les agressions éventuelles*.

Je ne suis pas sur d'avoir la substance pour une plainte de mobbing. Confronté à l'hostilité, elle a perdu déjà. Si le but était de la faire partir sa cheffe a réussi. L'emploi est déjà perdu. L'objectif qui reste est une sortie correcte avec minimum de pertes. Je considère que mon rôle est de *déplacer la préoccupation vers l'avenir* au lieu de trop revivre le passé. Je vais aussi, si possible, aider ma cliente à *tirer des enseignements* de cette expérience pour *éviter des situations similaires* à l'avenir.

Action/Diagnostique :

A1 complète mon outil diagnostique - le questionnaire d'agissements de mobbing (LRHT). Ceci est une occasion pour évaluer elle-même quels actes négatifs ont eu effectivement lieu et surtout pour apprécier avec réalisme quels sont les exemples concrets vécus et, principalement, ses preuves concrètes en cas de litige.

Elle identifie quelques agissements évidents correspondant à l'inventaire que je lui propose (liste synthétique basée sur Leyman, Ravissy, Hirigoyen complétée et adaptée par moi) et surtout comprend que nous ne disposons pas de preuves. Ceci est une situation typique pour mes clients. Les gens sont trop impliqués pour penser à garder des documents, tenir un « journal de mobbing » assurer des témoins etc.

Action :

Nous regardons ensemble les preuves et concluons que pour l'instant il n'y a pas matière légale pour une plainte. Nous établissons la liste de choses qu'elle devra dès maintenant observer, noter (format de Journal de bord Mobbing) et garder. Ceci pour le cas où elle restait encore dans l'emploi présent et on arrivait par la suite au litige.

La première action extérieure concrète que je lui propose est de rédiger une lettre. D'un style positif, la lettre demande une entrevue avec la cheffe, avec ma participation (présenté en tant qu'ami et praticien psychologue). Le but expliqué est de clarifier la situation et d'arriver à une conclusion constructive. Le message impliqué est que ma cliente n'est pas seule et sans défense. Nous rédigeons tout de suite la lettre.

Je dirige la fin de la consultation vers les compétences et les acquis d'A1, les plans d'avenir, les personnes contactées pour la recherche d'un autre emploi, les intérêts professionnels. Je fais ceci pour rappeler que c'est l'avenir qui est la priorité et non le conflit courant, une bataille qu'elle a déjà finie en démissionnant.

En début de semaine suivante la cheffe accepte un entretien à trois pour faire le point.

Je me présente au bureau de A1. La cheffe passe avant l'entretien par le bureau de A1, nous nous saluons poliment et elle repart. Quelques minutes après, surprise, A1 vient me dire que la cheffe a changé d'avis et ne veut pas discuter avec nous avant d'appeler quelqu'un pour l'assister. A1 dit que la cheffe est très inquiétée de ma présence.

Je rassure ma cliente, nous décidons de ne pas insister pour l'entretien. Le but était moins de parler que de montrer une attitude équilibrée et ferme, qui n'invite pas à l'oppression.

En partant, je passe la tête sans formalité par la porte de la cheffe, je lui souris et je lui dis qu'il n'y a pas lieu à s'inquiéter pour l'entretien, que nous y renonçons, que le but en était de clarifier la situation et d'établir de commun accord comment finir cette relation de travail, sans dommages et surtout avec la perspective d'une relation correcte dans l'avenir. J'explique que je vais *seulement* lire le certificat de travail et conseiller A1 dans le cas où une modification serait nécessaire.

Evaluation :

Plus tard dans la journée ma cliente vient me voir. Elle à l'air joyeux et content (!) Elle me raconte que la cheffe a totalement changé d'attitude, lui parle respectueusement, a répondu à son courrier électronique ignoré avant et a promis de lui faire un certificat de travail favorable. Je lui demande quelle est la chose qui lui fait autant de plaisir. Elle me répond que c'est de voir que la cheffe « à pris peur » et a été « obligé de la respecter ».

En fin de semaine A1 m'invite au restaurant pour me remercier de mon aide. Elle continue à être très satisfaite et semble revivre (cet état positif a continué apparemment pour quelque temps après son départ et le commencement d'un nouvel emploi.)

Deux semaines après, le certificat était correct, et A1 commençait, optimiste, son nouvel emploi.

Six mois après je lui téléphone ; elle garde le même moral, tout va bien pour son nouveau travail.

Réflexion :

Ma cliente a été vraisemblablement la cible d'agissements d'intimidation et de déclassement professionnel. Le déclenchement du harcèlement coïncide avec le changement d'intérêts de carrière de sa cheffe. On la sacrifie pour la carrière d'autrui. Elle n'est pas pourtant devenue victime du mobbing, dans le sens qu'elle ne c'est pas écroulée, malgré l'asymétrie du conflit. Elle est restée capable de protester, de demander conseil (et l'écouter) de partir et de trouver une autre place de travail avant de passer dans une phase de «cas de mobbing ».

La souffrance qui l'a fait demander assistance était l'indignation impuissante devant un traitement injuste et l'absence d'une procédure équitable pour résoudre son grief. Ce qui me semblait le plus nuisible pour sa carrière professionnelle était bien au-delà d'une mauvaise référence dans son dossier. Se sentir une quantité négligeable, un objet, quelqu'un qui n'a pas de voix est traumatisant à long terme pour une personne qui s'identifie à son travail et son statut professionnel. Ne plus croire que la qualité du travail et les résultats comptent, conclure qu'il n'y a pas justice pour tout le monde sont les pertes difficiles à prouver mais, je crois, délétères pour le développement et le succès du travailleur.

C'était un cas d'intervention relativement facile à réaliser. Le stratagème du consultant aux cheveux gris et au regard calme « qui ne fait que passer par là » a joué encore une fois. Les petits tyrans sont très souvent faciles à contre - intimider. Quand la victime devient difficile et risque de prendre du temps et de l'effort, ils se retirent. Ce qui m'a étonné et donne à réfléchir est l'effet important de réparation psychologique produit chez ma cliente par le simple fait de voir l'adversaire battre en retraite et contraint à la respecter. Par conséquent elle n'était pas une quantité négligeable. Vecteur positif pour contrecarrer un vecteur négatif. Voici une recette naïve mais efficace, à retenir.

A2 - « Harcèlement, pathologie ou les deux ? »

1. Diagnostique (Description, données du client et du contexte, problème présenté, interprétation diagnostique)

A2 est un technicien spécialiste, suisse allemand, de 58 ans, dans une grande entreprise. Il me semble déstabilisé et craintif. Sa femme m'a appelé pour organiser la consultation. A2 me demande une assistance « pour se protéger contre des individus du service de sécurité de son entreprise qui ont pris l'habitude de l'inquiéter sans motif en contrôlant souvent le contenu de sa serviette, notant ses allées et venues, l'apostrophant, le regardant d'un air menaçant ». Il a peur que ceci puisse résulter dans une intervention auprès de son chef pour le faire perdre son emploi.

Il me raconte que tout a commencé il y a une année, lorsque à l'occasion d'un contrôle il a fait l'erreur de riposter au ton désagréable d'un garde. Depuis, « on l'a à l'œil » le garde le contrôle chaque fois ou il passe par la porte. En essayant d'échapper, il sort par une autre porte mais le mot a visiblement passé entre collègues et il est traité de même. Il se dit terrorisé de ce qui peut encore arriver. Les collègues se moquent de lui et il ne sait pas comment se plaindre auprès du chef des gardes. Personne ne le prend au sérieux. A cause de cette tension continue il a eu déjà deux congés médicaux.

A2 me semble déstabilisé, souffrant et incapable de faire face à la situation. Il va probablement s'enfoncer dans un cycle de plaintes et accusations mal étayées qui vont empirer sa situation professionnelle et sa santé. Mon pronostic pour sa situation au travail est, à première vue, pessimiste. Je me demande quel est le diagnostique médical car son sentiment de persécution me semble hors de proportion avec les faits évoqués.

Action/Diagnostique :

Je l'écoute longuement (presque deux heures) et je prends des nombreuses notes. Je lui pose des questions de détail qui expriment clairement que je l'écoute et que je le prends au sérieux. Je lui propose de l'aider par un maximum de deux séances. Dans la présente nous établissons un plan d'action et de communication. Dans une deuxième rencontre nous allons établir la suite en fonction de la réponse aux premières actions. Il accepte.

Ma stratégie d'action dans ce cas sera d'éviter le conflit et d'aller « avec l'eau » c'est à dire de suivre humblement et avec discipline excessive les règlements de l'organisation. Au lieu de laisser avancer le conflit nous allons demander conseil et solution aux autorités de l'organisation. Par contre, le cas échéant, toute manque de réponse au courrier et toute action négative va s'ajouter au dossier des preuves de harcèlement probable. En attendant, mon souci sera, comme d'habitude, d'empêcher les actes et communications erronées de mon client. Je dois aussi le rassurer pour diminuer son anxiété. Dans mon jugement son pire ennemi dans cette situation c'est lui-même.

Pour passer à l'action je lui explique comment tenir un « journal de mobbing » pour le cas où des preuves deviendraient nécessaires. De même je lui donne à compléter le questionnaire synthétique d'agissements de mobbing (LHRT) dans un format qui demande des exemples concrets et datés et les témoins ou preuves disponibles pour chaque agissement. Je déteste lui

appliquer cette douche froide de réalisme mais j'ai observé que ce procédé protège bien les sujets du mobbing de l'erreur des accusations hâtives et sans fondement.

Après avoir demandé un nombre de détails je lui suggère de s'adresser par e-mail, non pas au chef des gardes mais à son propre chef, qui, dit-il, le traite correctement, pour lui demander assistance auprès du service de sécurité. La demande est de l'aider à clarifier en quoi consiste le problème, d'offrir d'expliquer et répondre aux questions éventuelles des services de sécurité pour résoudre la situation. Par e-mail il va me fournir des détails manquants et je vais lui proposer un texte pour son e-mail.

Evaluation :

Tout ceci fait une séance très fournie et fatigante. Néanmoins j'observe que le moral de mon client est nettement meilleur à la fin de la séance. Je me demande si son besoin n'est pas plutôt de psychothérapie que de conseil d'action.

L'échange d'e-mail a lieu et la lettre pour le chef, finalisée. Après cela, deux semaines de silence. Mon client n'a pas complété l'inventaire LHRT. Après deux semaines mon client demande une nouvelle entrevue. Il revient sans inventaire LHRT et sans « Journal ».

Cette fois le tableau change. Pas de suite à l'e-mail préparé ensemble, qu'il a envoyé à son chef. Il me confirme seulement que le chef lui a dit de ne pas s'inquiéter. A2 me raconte que la situation est très grave : les gardes le suivent maintenant en ville «dans une voiture du Corps Diplomatique» et il craint d'être tué etc. Je l'écoute. Je lui dis avec beaucoup de sérieux mon opinion que les assassinats sont très risqués et coûteux à Genève. Il ne risque vraisemblablement pas d'être attaqué ou tué, par force de sa situation modeste dans l'entreprise. Après tout il n'est pas impliqué (comme il a confirmé) dans aucune affaire ou secret.

Je lui suggère aussi que, en attendant de pouvoir contrôler les faits, sa propre terreur ressentie est une partie sérieuse du problème et il doit travailler pour contrôler cette peur tout en suivant attentivement les faits. Il faut sans doute suivre les avis de son médecin traitant. Il peut, bien entendu, m'appeler en fonction des agissements de mobbing qu'il note.

J'ai parlé encore deux fois au téléphone avec A2. La situation semble stationnaire. Je vais rester pour longtemps avec cette question sans réponse : s'agit-il d'un cas de psychopathologie qui a créé un délire de mobbing? Très probable. S'agit il d'un cas ou un petit harcèlement, sur un fond de fragilité de la personne, a déclenché des troubles psychotiques ? Les deux en cercle vicieux ?

Réflexion :

Ce cas me pose le problème typique d'analyse quand le client se présente en tant que victime du harcèlement. S'est-il écroulé sous le poids de la persécution ? Son propre terrain névrotique (ou pire) invite-t il la victimisation ? Le fait est que les vaincus du mobbing ne se présentent jamais bien, qu'ils font plein d'erreurs. Comment éviter de contribuer par superficialité à l'injustice qui les écrase ?

Enfin, je crois que le cas relève du traitement psychiatrique plutôt que de l'assistance contre le mobbing.

*

3C – « La sape, la trahison et la perfidie ne sont pas réprimés par les lois »

1. Diagnostique (Description, données du client et du contexte, problème présenté, interprétation diagnostique)

3C, 47 ans est envoyé par une connaissance commune. Il est un cadre moyen supérieur avec formation technique et scientifique. Naturalisé suisse depuis longtemps, marié, il a trois enfants en âge scolaire et ses parents à entretenir. Cadre entreprenant et habitué à être apprécié, il travaille dans une grande organisation. Son épouse est secrétaire dans une banque.

Responsable d'un service de recherche technique dans une grande organisation il vient demander conseil pour « mobbing » car dit-il en plus de sa démarche administrative et probablement juridique, il y a un aspect psychologique qu'il n'arrive pas à contrôler »

3C à l'air fatigué, découragé peu sûr de lui. Je l'observe ordonné, porté sur le détail soucieux des règlements (et de ce qui est juste ou injuste), du bon avancement des activités, de la continuité des projets malgré les changements en cours.

A3 me raconte sa rencontre avec la trahison institutionnelle. Après des années d'accomplissements et de succès reconnus, chef d'une section expérimentale qu'il a créé lui-même il y a cinq ans A3 s'attendait à être nommé chef du département. En effet, après le départ de l'ancien chef de département il a été le remplaçant et a résolu avec succès un important conflit de travail tout en dirigeant les affaires courantes. A sa surprise, un collègue d'un autre département qu'il a lui-même coopté dans le comité de direction et qui était devenu son meilleur ami de direction est soudainement nommé chef du département. Etonné, il fait tout pour agir en bon perdant et continue de diriger sa section de départ et participer au comité de direction. Très vite il commence à être critiqué et attaqué sur divers sujets. Le nouveau chef bloque ses initiatives - c'est son droit – mais ignore aussi ses avis, ne lui parle pas, ne répond pas à son courrier et le critique tout le temps en son absence. Des collègues lui relatent les critiques. Il essaye de discuter de clarifier, écrit du courrier sans réponse. L'organigramme nouveau sort sans son nom dans le comité, ni même dans sa section. Il demande explication – sans réponse. Enfin au moment où il me rencontre on vient de lui retirer la direction de sa section sous motif qu'elle est incompatible avec une société extérieure à laquelle il participe nominalement (il est en réalité le créateur des deux – la société extérieure et sa section, en effet il a justement été engagé pour recréer son initiative antérieure à l'intérieur de l'organisation où il travaille maintenant – donc rien de caché ou de nouveau après cinq ans). Il n'y a pas de rationalité commerciale à cette mesure, au contraire sa section va ainsi disparaître à terme et même rapidement. Le directeur rajouté une critique – manque de discipline et une accusation de manque de compétence administrative « car il est trop impliqué dans le travail professionnel ». Ses subalternes dans sa section ont été instruits de ne plus exécuter ses instructions. On le rend ridicule. Il pense se plaindre officiellement de ce traitement et de quitter l'entreprise même si quitter sa section après les années et l'effort qu'il y a investi est un drame. Il se sent perplexe et impuissant, peut-être coupable de ce qui lui arrive. Il est surpris dans ses valeurs d'honnêteté et de reconnaissance du mérite et du travail dans une situation où l'intrigue, la trahison et la mauvaise foi semblent

récompensées. Il a l'air vraiment découragé et exaspéré. Il semble aussi avoir peur de devoir tout recommencer à son âge

Mon premier sentiment devant cette histoire assez banale pourtant, est d'indignation. Je sais que le mobbing doit être traité « à froid ». J'évite en conséquence tout conseil « à chaud » et nous continuons à clarifier et à chercher les faits concrets. Il reprend son récit avec beaucoup de détails. Il me dit qu'il se sent trahi. Il a lancé les activités de son service qu'il a créé, il y a cinq ans. La direction supérieure a toujours apprécié son apport d'entrepreneur et son succès dans la solution des problèmes successifs de la direction. Les résultats de son service ont été excellents. Pendant la crise organisationnelle on lui a promis de le nommer directeur. La crise a été dépassée avec succès. Malgré la surprise de voir nommé directeur un des collègues il ne s'est pas trop inquiété, c'était une personne très amicale avec laquelle il avait de très bonnes relations. Au moins c'est ce qu'il croyait.

Une année est passée maintenant. Avec le nouveau directeur « ami » les relations ont changé étonnamment. Très rapidement 3C a constaté qu'on ne l'écoute plus et on ne l'informe plus de ce qui se passe au niveau de la direction. Le directeur, et en le suivant les autres collègues sont de plus en plus condescendants. Tout ce qu'il propose est soudainement erroné ou fantaisiste. Le directeur le critique sans cesse en son absence (jamais quand il est présent). Les attaques portent sur son « manque de discipline administrative » car son service a pris dans le temps beaucoup d'initiatives entrepreneuriales. On ne peut pas, il semble, être fonctionnaire, enseignant et entrepreneur, à la fois. Le directeur lui a déjà demandé de renoncer à la direction de son service « pour éviter le cumul », tout en évitant soigneusement de lui donner quelque tâche substantielle que ce soit dans la nouvelle direction. Il apprend maintenant qu'il est incompetent pour les tâches de direction « car il est un sorte de professeur distrait sans talent pour le maniement humain » C'est une vraie pluie de petites et grandes offenses et provocations qui arrivent effectivement à l'exaspérer. Il a appris successivement, toujours par surprise, sans discussion préalable, que telle ou telle tâche de direction ou tel projet lui ont été retirés. Au début il a évité d'y répondre. Très vite il a vu que la situation s'empire et a cherché à parler avec le directeur « son ami ». Impossible d'avoir une discussion avec ce directeur fuyant. Aucune réponse à la série de mémorandums, e-mails, rendez-vous demandés. Le directeur le voit seulement en compagnie d'autres collègues et toujours occupé à autre chose de très urgent. La communication va dans une seule direction, sans réponse. On est au point où même les subalternes de son service qui ont compris ce qui se passe, prennent leurs distances. Il vient d'apprendre que maintenant il n'est plus chef de son propre service. L'érosion de sa situation, après tant d'années de succès appréciés est inexorable. La famille ne comprend pas et lui reproche d'être « trop mou ».

Il c'est plaint bien entendu aux supérieurs extérieurs de l'organisation. Ses contacts, chefs de son chef, ne veulent pas se mêler dans une histoire locale de pouvoir. Ils lui proposent de le muter dans leurs propres services et lui donner les moyens pour refaire son service ailleurs.

2. Plan stratégique d'action en vue d'amélioration

Il arrive lui-même à la conclusion logique, qu'une bataille est perdue et qu'il devra partir. En attendant, notre but est de créer les conditions d'un départ quand il sera préparé, après avoir trouvé autre chose.

Deuxièmement, il s'agit de limiter les dégâts.

Troisièmement, nous allons travailler le dossier mobbing, car, comme d'habitude, il est bien maigre en preuves et témoins. Ceci implique mon outil diagnostique, la liste d'agissements de mobbing, tenir un journal de bord (tardif) collectionner des documents pour le dossier et rechercher de témoignages.

Je lui propose d'imaginer tout d'abord le meilleur et le pire scénario des développements ultérieurs, avec leurs conséquences probables pour pouvoir d'établir les priorités et les objectifs que A3 a besoin de réaliser. En somme une approche très américaine, pour revenir les pieds sur terre. Je lui demande ce qu'il voudrait obtenir dans cette situation, ce qu'il voit s'il s'agit de décrire une solution qui réussit d'obtenir la meilleure solution pour lui.

Il veut refaire la situation passée. Il veut justice. Il ne peut pas accepter que la perfidie, la mauvaise foi, gagne et que le travail et les bons résultats ne comptent pas du tout.

Je le conseille d'arrêter d'urgence toute communication et de discuter ensemble chaque message qu'il va envoyer par la suite.

Je lui donne à compléter l'inventaire LHRT avec maximum d'exemples datés et avec réflexion sur les gens qui accepteraient de témoigner pour lui en cas de litige.

Je lui explique aussi le format de journal de mobbing, à tenir rigoureusement dès demain (il n'a presque rien dans son dossier, ne se souvient pas des dates et personnes présentes en telle occasion, son chef n'écrit jamais et ne répond jamais à son courrier, et son propre courrier se trouve « dans l'ordinateur »)

Prochain rendez-vous pour voir ensemble son inventaire LHRT d'agissements et considérer les actions prioritaires.

Mon impression est qu'il est venu trop tard. Mon plan dans ce cas est de « sauver les meubles ».

La priorité est d'assurer que sa carrière est sauvée de cette action concertée de discrédit. A mon avis il devrait partir et refaire son service avec l'aide des supérieurs extérieurs.

Il doit arrêter de produire ces communications plaintives.

En subsidiaire je vais organiser sa défense en trouvant des faits, des preuves qui lui manquent et en changeant radicalement son style de communication. Des maintenant il va faire (s'il m'écoute) des propositions de stratégie, de travail, et de décision, fondées, impératives, avec référence aux résultats mesurables et conséquences en cas de non application. Il a beaucoup de matière pour cela mais il manque d'agressivité.

Je vais lui prêter, dans un gant de velours, ce qui lui manque. On a peu de chance de gagner, mais on va arrêter de le ridiculiser, on va le recevoir pour traiter et surtout on sera content de le voir partir par une solution négociée. En somme, je prépare un plan de guerre en guise de coaching.

3. Action collaborative (intervention)

3C revient deux jours après avec son travail-maison (LHRT) rempli de son mieux.

Il y a effectivement matière pour une plainte de mobbing.

Je lui propose de continuer à rassembler des preuves et des témoins (personne ne veut risquer) mais de ne pas déposer une plainte pour l'instant. Sa carrière professionnelle en souffrirait.

On peut se plaindre plus tard, avec quelque efficacité. Mais le monde appartient aux battants. Je lui propose d'agir maintenant sur deux fronts prioritaires.

Tout d'abord d'écrire un projet à l'intention des grands chefs avec les aspects stratégiques et pratiques de la (re)création de son service, comme on lui a proposé. Le projet doit déborder d'enthousiasme et d'énergie, avec référence aux priorités de ses nouveaux clients. Je vais lire son papier pour assurer le débordement d'enthousiasme.

Deuxièmement, on va écrire ensemble, tout de suite un petit message auquel son chef va désirer donner réponse et le rencontrer pour discuter (en cas contraire nous allons verser notre message au dossier en tant que preuve – un avertissement clair auquel on a négligé de donner suite).

Le message produit ensemble disait en substance :

- que de nombreux faits concrets montrent que des pratiques de management sont apparues dans l'organisation qui sont contraires aux règles de fonctionnement, aux pratiques antérieures, et aux lois concernant le traitement des employés.
- un nombre d'activités et projets démantelés attendent une justification budgétaire des décisions respectives.
- Le message affirme la volonté de C3 d'assurer une transition sans dégâts inutiles pour les tâches de direction.
- C3 propose de discuter chaque point énuméré ensemble, tout d'abord à deux et après à l'intérieur de l'organisation, dans le comité de direction et avec les instances supérieures.
- Si nécessaire, sont déjà disponibles des références, avis et feedback de la part du réseau extérieur de clients et d'utilisateurs institutionnels du service de C3 (*ceci était du pur bluff*).

J'ai réussi à enthousiasmer mon client, qui est parti bien disposé à écrire son nouveau projet et à envoyer le « petit » message de communication interne nouveau style.

Le jour après le message était parti et une semaine après le projet écrit et envoyé. Mon client a été reçu rapidement (la même semaine) par son chef qui était entouré par deux autres collègues de direction. C3 a fait ses observations notées sur un papier écrit d'avance, que j'ai vu et tempéré. Il faisait effectivement référence aux projets et cas concrets ainsi qu'aux textes réglementaires et même à un article de loi sur la protection des travailleurs. La discussion a été polie, sans l'ironie habituelle, on l'a sans doute écouté avec attention. De sa propre relation C3 a été « business-like » avec l'air de penser action et surtout continuité dans son travail. On ne lui a rien promis, le directeur disant que « tout ceci est intéressant » et qu'on va voir. Après la séance C3 a aussi

confirmé par écrit (e-mail) le PV et les détails qu'il avait communiqués. Et s'est dépêché à finir sa nouvelle proposition – son vrai travail d'avenir.

4. Evaluation

Les consultations/coaching ont continué par téléphone et e-mail. J'ai suivi l'évolution du cas et l'effet de mon intervention. Les petites offenses ont pratiquement disparu. Les actes administratifs (retraits de diverses tâches et pouvoirs) ont continué avec toutefois un effort de justification et des ménagements pour sa dignité. Les supérieurs extérieurs ont effectivement créé un poste pour le muter. Avant de partir, il a été même confirmé dans son poste.

On peut dire que l'intervention a réussi, en améliorant la situation du client. Son moral et sa capacité d'agir ont été renforcés par le travail de clarification de prise de distance et par le coaching des communications. Les « hypothèses » anticipant les réactions du directeur mobbeur ont été probablement correctes. Le changement d'attitude, par moral amélioré mais aussi par un style de communication plus agressif et constructif au lieu des plaintes de désarroi, a donné le résultat voulu.

5. Réflexion

Malheureusement, l'intervention n'a pu que faire face à l'urgence. Comme presque toujours en cas de mobbing l'emploi présent était compromis.

Il est facile d'observer que la configuration est répétitive : la victime vient trop tard pour pouvoir intervenir de manière préventive ou constructive. Il n'y a pas de journal avec données concrètes, des témoins intimidés d'avance. Il n'y a pas de documents communiqués par le nouveau directeur qui s'est systématiquement abstenu d'écrire ou même de répondre à ses messages divers. On a provoqué A3 à protester par écrit maintes fois mais sans jamais répondre ou accepter une discussion directe. Devant la surprise de l'usurpation et dans le processus de sape la réponse d'A3 a été maladroite. Je me demande s'il a vraiment, malgré ses compétences d'entrepreneur et de professionnel, l'étoffe d'un chef en milieu si politique. L'inhabilité de détecter la menace et le manque de réaction correcte pour se défendre ou pour agir proactivement me semblent évidents en comparant avec nombre de chefs sous pression que j'ai eu l'occasion d'observer. Constituer un dossier sera un travail de fourmi, basé sur les divers indices. Ce genre d'agression peut se contrecarrer plutôt par une intervention auprès des chefs des chefs que par une procédure.

Je retiens de ce cas les erreurs d'attitude et de communication qui facilitent le harcèlement. Les listes d'agissements sont utiles, il faut pourtant y rajouter des listes d'erreurs à ne pas faire à l'intention des cibles.

La nuisance principale ressentie par mon client apparaît être la déstabilisation de son sens d'équité. Sa conviction que travailler bien est la clé du succès dans la vie l'a conduit depuis des années. Voir infirmée cette croyance semblait insupportable pour son équilibre. En subsidiaire, ce qui le déstabilisait était la complexité et le flou, l'ambiguïté de la situation. Il semblait manquer de mots efficaces pour exprimer ce qui était inadmissible dans le traitement qui lui était infligé. Les petits détails ridicules pesaient lourd mais il lui semblait impossible de trouver le discours juste pour se défendre dignement.

Plus profondément, mon client avait peur de perdre son emploi, son statut, l'argent nécessaire que sa famille attendait de lui. Il avait aussi peur de tout recommencer. Je crois qu'il était lésé en même temps sur trois niveaux de Maslow : sa survie organisationnelle, son confort et sa sécurité et son besoin de compétence et de respect. Pour moi ceci implique des buts spécifiques pour l'intervention : coaching de la transition professionnelle, protection des acquis, validation de ses accomplissements.

L'injection d'un peu de ma propre agressivité semble efficace pour certains clients qui en manquent. (J'aimerais bien m'en insuffler quelques fois à moi-même, mais cela est difficile) Les tyrans sont régulièrement lâches et commodes. En cas de résistance crédible ils se retirent. En tout cas le sentiment d'être protégés par un conseiller aide visiblement les cibles et même les victimes.

Je me rends compte de cette triste évidence : l'intrigue, la trahison, la perfidie ne sont pas punies par les lois. Insulter une personne est punissable mais détruire sa carrière et sa confiance en elle même et en autrui passe. C'est trop compliqué pour décrire et pour prouver.

*

4D – « La vulnérabilité au commérage – victime par ses erreurs. »

1. Diagnostique (Description données du client et du contexte, problème présenté, interprétation diagnostique)

La directrice du service RH d'une grande entreprise commerciale m'a téléphoné pour me demander d'intervenir dans le cas d'une employée qui se plaint de mobbing. Un rendez-vous avec la directrice m'a apporté quelques informations sur le cas :

- 4D a envoyé une lettre inscrite à la direction pour se plaindre d'être soumise au mobbing. Dans la lettre elle accuse plusieurs collègues de harcèlements répétés. La lettre est devenue publique dans l'établissement. Elle ne donne pas d'exemples concrets ni de preuves pour étayer ses accusations assez graves. La direction RH a pris contact avec les personnes accusées qui nient la réalité des allégations et qui à leur tour demandent satisfaction devant les fausses accusations. Il y a risque d'escalade du conflit. On ne sait pas s'il y a eu mobbing ou non. Formellement, en manque de preuves, il y a fausse accusation et les accusés demandent la sanction de la coupable. D'autre part l'employée a toujours donné satisfaction et ses résultats ont été appréciés. La direction n'a pas l'intention de la congédier et ne tient pas à la sanctionner. Sa lettre montre un réel désarroi. Elle a besoin d'être aidée. La direction veut aussi éviter un litige potentiel qui serait dommageable pour l'image publique de la maison.
- La directrice me propose d'assister indépendamment 4D de clarifier le cas en suivant mes propres méthodes, et de présenter mon avis indépendant sur le cas. L'entreprise va payer l'honoraire.
- Je propose d'assister 4D en étant son conseiller (non celui de la direction) le but étant de représenter le meilleur intérêt de ma cliente (qui ne savait pas encore qu'elle était ma cliente). Je vais contacter les autres personnes impliquées avec l'accord de la direction. Je ne vais pas faire de rapport intermédiaire sur le déroulement de l'intervention et toutes mes discussions avec la cliente ou avec ses collègues restent confidentielles. Je ne vais pas témoigner en justice le cas échéant sur le contenu des entretiens ou autres informations obtenues. Mon rapport d'expert, rédigé pour améliorer la situation de 4D va proposer des actions dans le sens d'une solution équitable et constructive.
- La directrice accepte mes conditions. Elle se charge de communiquer mon numéro de téléphone à ma cliente désignée.

4D se décide à m'appeler seulement une semaine après. Notre première rencontre se passe néanmoins bien, Je lui explique mon rôle et les conditions de confidentialité obtenues. Nous arrivons assez vite à une relation de confiance. Je lui explique que je pourrais contacter, si nécessaire, les autres personnes impliquées. Néanmoins, je ne vais pas dire à l'un ce que l'autre m'a dit, ni faire de rapport à la direction. Mon seul rapport sera ma recommandation à la fin de mon mandat. Elle lira la recommandation et je vais tenir compte de ses commentaires.

4D me raconte que depuis une année elle est victime de commérages, critiques permanentes et interventions pour la faire perdre son emploi, de la part d'une personne qui travaille dans un service parallèle au sien. Des collègues, en la voyant exaspérée, s'amusent, font des blagues et lui relayent les ragots pour l'inquiéter encore plus. Elle dit savoir sans doute que sa « rivale » est intervenue deux fois pour convaincre son chef à la congédier et a aussi écrit un rapport négatif

(que 4D n'a pas vu). Heureusement son chef l'apprécie et refuse de la renvoyer. Actuellement elle est dans son deuxième arrêt maladie à cause de la tension subie. Le médecin a diagnostiqué une dépression et divers troubles psychosomatiques par suite aux harcèlements subis. Elle me montre le certificat médical.

Je lui demande de me raconter plus et elle me donne d'autres exemples dans le même sens. Racontars, ironies, rires malveillants et allusions qu'elle entend par dessus les enclos des bureaux. Des collègues qui lui relayent des critiques et des menaces de sa rivale. Elle est peu capable de préciser quand, où et en présence de qui se sont passés les agissements respectifs. Comme d'habitude, il n'y a pas de preuve formelle disponible. Elle ne pouvait plus supporter les attaques.

Elle me dit qu'elle s'est adressée pour conseil à une permanence syndicale. La personne qui l'a vue l'a encouragé pour écrire et envoyer la fameuse lettre de plainte contre le mobbing. J'apprends que la personne du syndicat n'a pas mentionné la nécessité d'avoir des preuves quand on accuse quelqu'un. On n'a pas discuté les conséquences pratiques d'une plainte formelle contre le mobbing et il n'y avait aucun plan de la soutenir et suivre son cas après l'unique rencontre de conseil. Tout simplement, la conseillère s'était indignée en l'écoutant et a encouragé vivement ma cliente à se révolter contre l'injustice. Maintenant 4D se sent perdue car sa lettre a produit un vrai scandale et « tout le monde lui tombe dessus »

En l'écoutant je ne suis pas satisfait de l'information disponible. Je lui demande de compléter et de discuter avec moi à la rencontre suivante l'inventaire LHRT. En attendant, je m'abstiens de prendre contact avec les autres acteurs du cas.

A la deuxième rencontre, l'inventaire LHRT complété indique des agissements insuffisants à mon avis et surtout, comme je craignais, l'absence totale de preuves tangibles. D'autre part, l'existence d'un conflit asymétrique est très probable. Ma cliente est accablée par de petites attaques qui lui sont cependant insupportables et dont elle n'est pas capable de se défendre. Son travail en souffre et les absences se multiplient. Le risque de perdre son emploi est imminent.

J'estime que ma cliente est terrorisée et qu'elle est entrée dans un cercle vicieux où ses propres erreurs de communication, son attitude défensive et ses signes de faiblesse alimentent le processus. Elle montre son doigt qui fait mal et les gens lui tapent sur le doigt. Je suis devant un cas où la cible est devenue victime sous la pression de faits apparemment banals. Elle a fait déjà ce que toutes les victimes ont tendance de faire – l'erreur irréparable de communication. Ce diagnostic est très frustrant pour moi. On me demande régulièrement d'intervenir pour sauver des meubles, quand il est trop tard de résoudre la situation et de continuer l'emploi.

2. Plan stratégique d'action en vue d'amélioration

Il y a peu de place dans ce cas pour prendre des décisions collaboratives. Ma cliente qui commence à me faire confiance attend visiblement que je lui dise ce qu'elle doit faire. Elle dit seulement qu'elle veut partir. Je forme l'objectif de la protéger des suites de ses accusations imprudentes de sa lettre mal formulée et de lui aider à reconstruire les relations de travail. L'appui manifeste de la direction nous permet d'espérer le succès de notre démarche. Je me propose aussi de remonter son moral, car le plus difficile sera pour elle de communiquer avec son

entourage et de se concentrer sur son travail. Je vais investiguer le cas avec l'intention d'équilibrer le rapport de forces et empêcher la « mise à mort » de ma cliente. Le but de la négociation sera d'apaiser le conflit avec les collègues et de refaire les relations normales de travail. En subsidiaire je dois résoudre le problème de la « fausse accusation » - prouver la réalité des allégations ou retirer la plainte sans préjudice.

3. Action collaborative (intervention)

Je décide de rencontrer la rivale principale de ma cliente pour proposer une médiation. 4D n'aime pas l'idée mais l'accepte.

La personne en cause, « X » est prompte à accepter l'entretien que je demande, j'ai visiblement le soutien de la direction qui veut résoudre le cas.

La discussion est un mélange de bon contact et d'artificialité. La « rivale » est une personne extravertie, sympathique, active, visiblement en pleine croissance de carrière. Les détails me laissent croire que ma cliente n'est en aucun cas une menace pour ses intérêts. Ce n'est pas de la compétition. X m'explique qu'elle n'a jamais rien fait ou dit contre 4D qui l'a attaquée sans motif. Elle n'a pas écrit de rapport défavorable. Elle considère que les faits sont sans importance – 4D a mal compris les rires ou des bribes de conversation dont elle n'était pas l'objet. D'autre part je peux constater la forte antipathie qu'elle a maintenant pour 4D. Dès le moment où je lui suggère une réconciliation elle ne peut pas contrôler une intransigeance totale, en contradiction avec le ton positif de la discussion. A son avis sa collègue est psychologiquement malade. Elle exige des excuses écrites de la part de ma cliente qui doit reconnaître dans un document qu'elle a calomnié X. Je lui explique qu'à mon avis ceci n'est pas une conciliation mais un pas de plus dans le conflit. Je souligne que je ne connais pas le passé mais j'observe *maintenant* un conflit réel et un besoin de revanche qui est justement ce que ma cliente affirme et craint. Une reconnaissance écrite serait un aveu d'acte punissable. De plus ma cliente croit vraiment qu'elle a été attaquée. Une solution constructive - digne d'un jeune cadre dynamique avec perspectives dans le management – serait de clarifier les faits avec sa collègue 4D et de dissiper les soupçons avant de demander des excuses. Dans les relations de travail les conflits sont inévitables et tout cadre doit faire la preuve de savoir traiter les conflits et de pouvoir travailler avec toutes sortes de collègues. X ne veut pas commencer une telle démarche.

Nous nous séparons en excellents termes mais sans résultat positif. Il y aura médiation seulement si la direction fait pression sur les deux acteurs du cas.

Observation : Un problème typique de ces interventions est le « dossier vide ». La rencontre a été utile pour compléter le dossier du cas. Je peux maintenant affirmer en faveur de ma cliente qu'il existe un conflit réel et que l'autre partie n'accepte pas une médiation. Ceci est un indice crédible de mobbing rajouté au diagnostic médical. La démarche soulève le problème pratique et éthique de l'obtention de preuves post factum. Je passe mon temps à faire cette démarche d'avocat et la plus grande difficulté me semble de rester équitable tout en provoquant les parties adverses à faire des erreurs. Dans le cas courant je vais faire l'effort de ne pas nuire à X tout en consignait la menace objective représentée par le conflit.

Mes notes du cas continuent avec plusieurs rencontres, nombreux appels téléphoniques et messages électroniques avec ma cliente. C'est une activité de coaching, conseil quotidien et surtout soutien moral.

J'ai aussi contacté d'autres collègues concernés en enrichissant mon information sur le cas mais sans trouver assez de faits. Par contre, les personnes respectives affirmaient être prêtes à continuer le travail ensemble et à oublier l'incident. Encore un petit point gagné.

L'action principale de mon intervention a été, bien entendu, le document de recommandations qui devait contribuer à la solution constructive et favorable pour ma cliente. En essence le rapport contenait les choses suivantes:

...J'ai trouvé ma cliente très touchée par la situation, déstabilisée et fortement fragilisée, souvent en congé médical sur diagnostic de « stress et harcèlement ». Depuis plusieurs mois elle s'est trouvée cible de diverses critiques indirectes « de corridor », ironies et diverses attitudes inamicales sans rapport avec son travail. Elle a formé la conviction que une de ses collègues veut la faire congédier et la critique sans cesse. Des bribes de conversation entendues dans l'espace ouvert des bureaux ou moqueries lui ont semblés sans doute adressés et blessants...J'ai contacté X (et d'autres collègues impliqués) pour écouter leur point de vue. X m'a confirmé formellement qu'elle n'a rien entrepris contre ma cliente. Elle est convaincue que l'interprétation donnée par 4D à tel regard, rire ou bribe de conversation est erronée. On ne faisait pas référence à elle. Malgré l'offense qu'elle ressent, elle ne voit pas de problème pour clarifier les choses et travailler ensemble. Néanmoins elle demande sans concession des excuses. D'autres collègues se disent prêts à passer l'éponge sur cet épisode et continuer le travail habituel.

Mon interprétation : A partir de ce vécu une antipathie et un conflit personnel ont évolué entre 4D et X... Comme toujours dans ces cas il est impossible d'établir exactement comment l'antipathie a commencé. De même la signification de tel fragment de conversation entendu dans l'espace de travail est difficile à interpréter sans un contexte immédiat. Le fait est que le conflit apparaît inégal et ma cliente a très mal ressenti cette atmosphère au point de devenir malade, ce qui a résulté en arrêts de travail et jours de congé pour raison de maladie. Le vécu de 4D et le tableau clinique observé par son médecin sont effectivement un indice typique d'un état de grand stress qui fait partie du tableau caractéristique du harcèlement psychologique. D'autres personnes ont eu la même interprétation de bon sens mais un peu hâtive et ont conseillé à 4D d'écrire une plainte et de l'envoyer à son chef. Ainsi, l'initiative de la direction RH d'appeler un expert extérieur pour aider 4D à clarifier la situation me semble nécessaire et constructive en vue d'une solution équitable...J'ai travaillé avec 4D pour comparer les situations qu'elle a vécues avec les listes d'agissements de mobbing connus. De même nous avons considéré les exemples concrets, leur degré de certitude et surtout la disponibilité de preuves recevables de harcèlement psychologique. Ma conclusion d'expert est que l'existence d'une antipathie et d'un conflit en développement sont faciles à constater – de même que le mauvais état de santé présent de ma cliente. D'autres preuves formelles ne sont pas disponibles. Par conséquent je recommande à D3 de retirer sa plainte.

En regardant l'ensemble de la situation rien n'empêche une médiation pour résoudre un conflit de manque de confiance entre personnes et pour rétablir une relation de travail normale et polie. Je propose une médiation avec l'appui de la direction...

Le rapport contenait en final un nombre de recommandations de mesures pour prévenir et pour traiter les cas de mobbing, la plus importante étant l'introduction d'une procédure précise de traitement équitable des plaintes.

Le jour où j'ai envoyé mon rapport j'ai appris que suite à la restructuration (réelle) du service, le poste de travail de ma cliente disparaît. On lui a offert son salaire pour encore trois mois et on lui a proposé un soutien à la recherche d'emploi. Sans me consulter ma cliente a accepté l'offre.

Je l'ai revue après lui avoir envoyé mon rapport. Elle était très contente de mes conclusions. Elle semblait heureuse de voir finir toute cette période de tension et de partir sans conflit. Elle m'a écrit pour me dire que le rapport était « parfait ».

Quelques jours plus tard j'ai lu le certificat de travail de 4D. Il était très positif. (Je fais contrôler les formules utilisées par une connaissance experte en placement de personnel pour éviter les pièges du jargon.)

J'ai eu une rencontre de conclusion avec la directrice RH. Elle aussi était contente. A ma surprise elle a doublé, sans demande de ma part, la somme d'honoraires convenue au début. (Que des clients contents !)

J'ai gardé contact par téléphone avec 4D. Six mois après elle était tout aussi contente d'être partie, sans emploi, en train de suivre des cours de recyclage.

4. Evaluation

Dans la mesure où l'humour est admissible dans l'évaluation des résultats d'une intervention on peut dire avec une ancienne blague que « l'opération a réussi, le patient est mort ». Les deux clients sont clairement satisfaits tandis que les événements ont suivi inexorablement le scénario typique de la perte d'emploi suite au mobbing. (Dans mon expérience dès le moment où les mots mobbing ou harcèlement sont prononcés, la cible est sûre de perdre son emploi par congé ou par départ volontaire). Je ne peux même pas prouver qu'il y a eu mobbing. La direction a montré beaucoup de bienveillance. Les petits faits de harcèlement ne justifient en apparence les grands effets de vie pour cette personne – maladie et perte d'emploi.

Est-ce que mon intervention a été adéquate ? Est-ce que j'ai été utilisé pour apaiser ma cliente sur sa voie de départ ?

Je pense que j'ai appliqué avec succès des méthodes que j'utilise depuis longtemps dans la consultation et l'intervention en entreprise pour « optimiser » le processus psychologique en situation critique ou de crise. J'ai évité l'aggravation psychologique du conflit et la souffrance supplémentaire liée à la mauvaise gestion des interactions. Pour le fond du problème, le traitement équitable d'une allégation de mobbing je n'ai pas réussi. A l'avenir je dois proposer aux clients institutionnels des contrats plus précis qui donnent priorité au but de sauvegarde de l'emploi et de solution équitable pour toutes les parties.

5. Réflexion

L'histoire de 4D m'a fait penser au manque chronique de justice procédurale et relationnelle dans les organisations. Au niveau des institutions il faut surtout prévenir et traiter équitablement les allégations de mobbing, avant de penser à punir et payer des dégâts. Ceci devient un aspect important de la qualité de vie au travail et de l'entreprise « durable ». En marge de ce cas j'ai esquissé et proposé au client institutionnel un minimum de mesures utiles pour la prévention future du harcèlement et pour éviter des malentendus coûteux, par un dispositif réglementaire de la compagnie et quelques mesures faisables à court ou moyen terme :

1. Une brochure succincte expliquant ce qui est et ce qui n'est pas mobbing. Idéalement de source extérieure, pour information, un tel guide mis à disposition des employés les aiderait à évaluer les éventuels conflits (et la démarche à suivre) de manière réaliste.
2. Une formation pour les surveillants et chefs d'équipes en matière de prévention et solution pratique des allégations et cas de harcèlement.
3. Un dispositif institutionnel de personnes de confiance auxquelles tout employé peut s'adresser confidentiellement et sans risque, pour être conseillé très tôt dans un cas de conflit ou de harcèlement présumé.
4. Considérer en temps utile les mesures possibles pour organiser les espaces de travail de manière à éviter l'interférence des communications et les malentendus qui s'ensuivent.

*

5^E – « Changement de chef, calomnie et corrosion. De cible à victime. »

1. Diagnostique (Description, données du client et du contexte, problème présenté, interprétation diagnostique)

5^E est un cadre professionnel d'une entreprise privée. 42 ans, deux diplômes universitaires, épouse au foyer et deux enfants en bas âge. Actif socialement, membre de diverses associations, semble entretenir de nombreuses relations. Communique naturellement, sa présence est agréable et son discours intéressant malgré son état de tension qui le fait demander conseil et appui contre le « mobbing »

Il est en congé médical prolongé pour dépression avec complications psychosomatiques graves. Il s'attend à être congédié avant ou en fin de délai maximum de son congé maladie. Surtout il me dit « Je me vois assez mal retourner au bureau. Je dois trouver un autre travail. Je dois me protéger contre un licenciement abusif « économique » ou « pour faute professionnelle » ou « mauvaise qualité du travail fourni ». »

Son but est de gagner du temps, d'empêcher le congé avant de pouvoir trouver un autre poste. Malade, il est difficile d'avancer avec la recherche d'emploi. La difficulté est double ; d'un côté déjouer les mauvais coups et les abus, d'autre part de faire face, s'il doit revenir au bureau, aux harcèlements quotidiens qui le déconcentrent et le dégoûtent au point de perdre contrôle. En somme il me demande une aide pour voir clair la situation et une assistance de défense tactique.

Après plusieurs années de succès et de progression de ses responsabilités dans l'entreprise, sa situation s'est dégradée rapidement en moins d'un an. Ceci avec le changement du chef dont il était le bras droit, conseiller et factotum.

Au moment du changement de chef il était responsable de la stratégie de marketing du service tout en donnant un coup de main aux activités urgentes. Après, il s'est retrouvé fixé dans l'activité courante, une tâche administrative de niveau plus bas que sa formation et son statut. Successivement, ses tâches et son information se sont rétrécies, le nouveau chef l'ignore ou le traite avec une antipathie visible. Le chef ne lui communique rien, ne répond pas aux messages et ignore les entrevues demandées. Les seuls messages qu'il reçoit sont des critiques. Récemment le chef l'a appelé pour lui proposer une réduction de salaire pour correspondre aux responsabilités courantes. Une occasion pour lui dire aussi que ses résultats dans la gestion des papiers sont médiocres.

Dans la nouvelle situation les collègues se gardent d'intervenir, à l'exception d'un « rival » apparu de nulle part. Un collègue – pour faire plaisir au chef ou pour se mettre en avant – s'emploie à lui faire maintes petites intrigues et provocations d'une mesquinerie qu'il n'est pas habitué à supporter. Il pourrait se défendre de choses sérieuses mais cette pluie de bêtises et méchancetés qu'il doit contrecarrer chaque jour le déstabilise complètement. En quelques mois cette tension l'a rendu malade.

Il vient me voir après avoir demandé l'assistance d'un avocat qui veut envoyer en son nom une lettre très combative mais qui ne lui semble pas fondée. L'avocat ne paraît pas avoir compris la

situation ou s'intéresser à sa réalité. Il a juste produit une lettre rapide et a envoyé sa note d'honoraires.

5^E remplit l'inventaire LHRT qui montre une prolifération d'agissements typiques mais qui met en évidence l'habituel manque de traces et de preuves. Les collègues qui assistent aux faits vont se garder de témoigner pour défendre leur propre situation face à un chef autoritaire.

La situation semble claire : un cas de mobbing « vertical descendant » et « horizontal » avec intimidation et harcèlement quotidien ou la cible est devenue victime des agissements en devenant malade et en perdant la capacité de se défendre. Dans ma propre succession de phases de mobbing il est devant la « case phase » la phase institutionnelle. 5^E est soumis en même temps aux pressions et actes administratifs malveillants de son chef qui use de son pouvoir hiérarchique et harcelé latéralement par accusations, disparition de ses dossiers, erreurs inventées et incivilités de son collègue. On semble préparer des prétextes pour le licencier. Tout ceci dans une situation d'isolation et privation d'informations nécessaires pour son travail, soumis à un rejet et un mépris croissant. De petites (et grandes) agressions qui ont eu un grand effet sur sa situation professionnelle et sa santé et qui menacent d'avoir grand effet sur sa situation économique et de famille.

La question est : que faire pour gagner du temps, comment se défendre ? Comment préparer un litige gagnant ?

2. Plan stratégique d'action en vue d'amélioration

Nous sommes d'accord que le but de notre effort sera en premier lieu de préparer le litige avec le chef mobbeur. En subsidiaire nous essayons de prévenir un congé avant la date limite de l'absence pour maladie. J'aime dire que le mobbing n'est pas une maladie de la victime mais une série d'agressions. Par conséquent, n'est pas nécessaire ici un art de guérir mais plutôt un art de la guerre. Cette intervention sera une petite guerre.

Il est urgent de trouver et accumuler les preuves de mobbing. Le collègue harceleur a laissé un nombre de traces : documents, courrier, comportements observés par tout le monde présent. Par contre, le chef ne lui communique pas en public, n'écrit pas, ne répond jamais au courrier de 5^E. Il agit en toute discrétion et attend probablement le moment opportun. Il risque peu et mon client risque tout. Il faut changer cet état de choses. En situation de faiblesse je propose de prendre le risque et d'obliger le chef à se manifester. Nous allons agir par la communication en prenant l'initiative. Ma supposition est que dans une multiplication d'échanges les harceleurs vont commettre les erreurs et se trahir.

Dans l'approche habituelle je propose d'assister de près la communication.

3. Action collaborative (intervention)

La première action est d'écrire une première lettre au chef, sans référence spéciale au « mobbing ». Nous produisons une proposition « de haut niveau » détaillée et constructive, de changements nécessaires pour améliorer les activités du service pour réaliser la stratégie d'entreprise. Chaque changement proposé est motivé par un exemple de dysfonctionnement

observe par 5^E. Certains dysfonctionnements sont ainsi illustrés par décisions ou actes qui sont en même temps des agissements hostiles envers mon client. L'accent reste cependant sur l'amélioration des pratiques de travail essentielles pour la bonne marche du service. Le ton n'est pas de plainte ni de reproche. Mon client est visiblement compétent en ce domaine plus que de sa formation que le travail subalterne qu'il a eu récemment. Le document a un format qui indique qu'il pourrait circuler dans la hiérarchie de l'entreprise et montrer une capacité de direction. Notre lettre finit en mentionnant en passant la préoccupation de mon client devant une série de comportements et tensions qui l'ont rendu malade. Il demande une réponse rapide aux propositions faites, par écrit ou par une rencontre, même pendant le congé maladie. On peut lire entre les lignes une volonté de rester dans l'entreprise et de résoudre les problèmes.

En cas de réponse argumentée ou discussion je m'entends trouver des confirmations des agissements mentionnés. En cas de non réponse malgré une demande répétée les affirmations de mon client se trouvent confirmées par le silence. De plus, ignorer une telle proposition est en soi une preuve d'acte négatif. (Une vraie scolastique pour faire sortir la vérité de la pierre sèche) Un effet positif supplémentaire est que mon client s'enthousiasme à agir enfin et son moral s'améliore.

Après deux semaines il n'y a pas de réponse. J'interprète ceci comme un point gagné. Au lieu de discuter de manière utile une proposition positive le chef a négligé l'avis et l'appel de mon client. Par conséquent nous lui écrivons une autre lettre plus brève qui constate qu'on a ignoré ses propositions, qui reprend à cette occasion les agissements déjà mentionnés, cette fois en tant qu'actes négatifs envers mon client et non seulement actes dysfonctionnels pour le travail. Ainsi, deux documents étoffent déjà notre dossier. Avec les certificats médicaux qui confirment la possibilité de harcèlement nous avons un début de cas défendable par l'avocat qui va assister 5^E.

En parallèle, mon client suit notre plan en contactant un nombre de personnes qu'il connaît bien à la direction de l'entreprise qui se trouve dans une ville de la Suisse allemande. (Avant il ne trouvait pas l'énergie pour le faire). Des collègues et chefs dont il demande le simple conseil, sont maintenant au courant du cas et avec les propositions faites et ignorées.

Une semaine après la deuxième lettre, le chef appelle au téléphone et propose un rendez-vous. Mon client y va, armé de son cahier pour tout noter. Le représentant RH est présent sans annonce préalable. Au lieu de discuter les points soulevés, le chef le menace et lui demande de démissionner. (Il est vraiment négligent). Il lui présente même un papier à signer sur place qui précise que son poste est réduit pour raison économique. 5^E refuse et part en prenant le papier avec lui. De bonne guerre nous versons le papier et le compte rendu écrit par 5^E au dossier. Nous envoyons aussi copie du compte rendu de la séance au chef qui a ainsi la possibilité de corriger toute inexactitude. Ainsi le PV devient encore une preuve documentée de menaces etc. *Il m'amuse un peu de voir mon client sorti de son désarroi, jouant au plus fin avec le chef qui avant le terrorisait. C'est une bonne thérapie pour le sentiment d'être impuissant devant l'injustice.* Il n'y a pas eu de réponse au PV.

Deux semaines après mon client a reçu une lettre de congé – pendant la durée légale de son congé maladie, pour la fin du congé maladie – pour raison d'incompétence et erreurs dans son travail.

4. Evaluation

Les objectifs de l'intervention sont accomplis. L'emploi a continué jusqu'à la date minimale voulue. Le dossier est correctement fourni pour le litige du aux nombreuses erreurs faites par le chef. Avec la dernière lettre, le dossier est parti vers un avocat qui a trouvé qu'on a une bonne chance de gagner un dédommagement substantiel. Mon client a bon moral, ne se sent plus « un jouet du sort » et retrouve son « locus of control » intérieur. Il dit aussi avoir appris des leçons de vie importantes. S'il y a prochaine fois il sait comment se préparer et agir tôt.

PS. Huit mois après, le litige est en cours et semble évoluer dans la direction voulue. 5^E cherche un emploi.

5. Réflexion

L'exemple de ce cas typique ouvre à mon avis une discussion sur la nature « interdisciplinaire » du mobbing phénomène psychologique mais aussi légal, moral et culturel. Traiter, réprimer ou combattre le harcèlement ? Chercher des symptômes ou des preuves ? Aider la victime à survivre la souffrance ou assister la cible pour vaincre des adversaires sans scrupules ? Chercher les arguments anti-mobbing dans les effets ou dans les normes de la société et du travail ? Faire référence aux dégâts de santé ou démontrer mieux le tort moral et les événements de vie graves qui s'ensuivent après et (à démontrer) sous l'impact du mobbing ?

*

Conclusion de la recherche

Parce que ma recherche est action mes conclusions sont mes outils.

*

Cette recherche me fait comprendre l'avantage d'une re-lecture des méthodologies qualitative afin de mieux structurer une intervention. Il ne s'agit pas seulement de s'efforcer à ordonner une recherche en utilisant des méthodes qualitatives faute de pouvoir faire une recherche quantitative. Je pense à un mouvement de méthode, de la connaissance vers la pratique, qui transplante la cohérence – mais pas la lourdeur – de l'approche méthodique pour informer des processus d'action.

Ma recherche a confirmé – dans les limites du petit nombre de cas présentés – la réalité et l'aspect dramatique du vécu des cibles et certaines conséquences immédiates ou a moyen terme associées au mobbing.

Il a été possible de différencier régulièrement l'adéquation d'un modèle de « phases de mobbing. Effectivement, l'état de la cible est différent de l'état de la victime. Dans les récits on peut trouver les signes précurseurs de phases et les facteurs typiques. Les possibilités d'intervention sont dépendantes de la mesure où le harcèlement est avancé.

L'approche de « recherche de preuves » a été confirmée comme relativement efficace et elle a amélioré la position de négociation des cibles.

Ma propre définition du mobbing en tant qu'oppression illicite, en attendant une confirmation plus large, aide les victimes pour comprendre et pour exprimer de manière crédible le tort fait par le harcèlement moral. Dans ma propre démarche cette direction de définition normative est plus efficace que l'explication par les effets objectifs – difficiles à prouver et survenant dans un contexte traumatisant complexe où cause et effet ont apparence de circularité.

J'ai trouvé qu'il est difficile d'attribuer l'intention de détruire aux auteurs de mobbing et encore moins aux institutions qui gèrent mal ce phénomène. A l'exception de cas flagrants d'actes hostiles délibérés je me trouve devant un ensemble de mauvaise gestion de conflits, négligence, réactions autoritaires et de méconnaissance du mal fait. Les auteurs ne sont pas innocents pour autant. Néanmoins, il sera nécessaire de bien clarifier dans les entreprises et dans la culture publique du travail en quoi consiste le mobbing et combien il est nuisible et illicite. Seulement après on pourra établir si des gens avertis ont malgré l'interdiction spécifique, pratiqué le mobbing.

Les discussions avec les cibles m'ont renforcée dans la conviction que les explications des effets du mobbing par modifications cognitives sont une direction intéressante pour la recherche future. Je crois observer sans exception ce que j'ai appelé l'effet de désenchantement. En plus du stress et de la maladie c'est le « cadeau » pour la vie que les harceleurs et les organisations négligentes font aux victimes.

Dans l'ensemble la « recherche-action » a présenté deux gains importants pour le chercheur : j'ai pu tester et affiner des concepts théoriques retenus de la littérature et j'ai du développer mes propres instruments et approches de travail – les outils d'intervention.

*

Et si on envisageait une méthode de recherche poétique ? Une recherche en contexte de cas réel, avec sujet complexe, dont les méthodes sont, délibérément, l'intuition l'action et la réflexion, les résultats des métaphores de sagesse et du savoir-faire. La validité d'une telle démarche est donnée par la réussite en appliquant les métaphores et le savoir procédural obtenu dans des conditions comparables.

*

V Une conclusion – en questions

Au début de ce mémoire je me proposais de réaliser une réflexion, une recherche de bonnes questions et de pistes d'intervention en matière de « mobbing » Le but était d'informer la réflexion, et de formuler des hypothèses pour les recherches ultérieures.

Je ne prétendais pas donner dans mon texte les réponses à ces questions ou de tester expérimentalement les hypothèses proposées.

J'ai tenté des réponses, dans ma recherche et dans mon dialogue avec la littérature parcourue. Bien entendu ces tentatives sont encore loin d'une réponse satisfaisante.

En guise de conclusion je reprends les questions qui me semblent rester ouvertes et productives pour le progrès du domaine.

*

*La première question qui reste ouverte est la méta question : **Quelles sont les bonnes questions qui vont faire avancer la compréhension et la pratique ?** Les questions ne sont pas neutres. Elles mènent quelque part. Elles sont autant de portes ouvertes. Sans questions il n'y a pas de porte.*

Il me semble que les bonnes questions sont celles qui inspectent le phénomène de mobbing avec le but de changer les choses au lieu de seulement les contempler.

*

1. Qu'est ce que le mobbing sous ses divers noms?

- *Dans quel sujet plus grand faut-il classer le mobbing pour intégrer la recherche ?*
- *Qu'est ce qui est et qu'est-ce qui n'est pas mobbing ? Quelles sont les choses semblables mais qui ne sont pas assimilables au mobbing ? Comment faire la différence pour éviter les fausses accusations ?*
- *Quelles disciplines participent et peuvent contribuer à ce sujet ?*
- *Quels sont les « parents » du mobbing ?*

L'étude du mobbing – sous tous ses noms – se développe très rapidement. Une définition adéquate peut aider l'étude et l'action dans une étape de début ou les efforts se répliquent et tardent à fusionner. Des domaines qui ont une tradition et des résultats consistants, sont disponibles pour y tirer un savoir pertinent pour le traitement du harcèlement au travail.

Le mobbing a des parents, apparemment beaucoup plus dramatiques dont les effets traumatisants se ressemblent étonnamment au harcèlement : terrorisme, captivité, viol, torture. On peut lire dans les manuels de torture publiés sur Internet comment on défait la personnalité des victimes. Pourquoi ne pas s'y inspirer pour trouver des défenses contre la petite torture psychologique au travail ?

2. Quels sont les antécédents du mobbing ? Des causes ou des intentions ?

Discuté dans la partie théorique cette question est loin d'être épuisée. La littérature consultée offre des explications variées et probablement complémentaires entre les causes sociales, culturelles, économiques ou d'organisation de travail et la pathologie des relations interpersonnelles. Ce qui semble encore négligé est l'instrumentalité du mobbing dans la gestion des entreprises en période de crise et de récession. Ce sujet moins psychologique n'attire pas les chercheurs.

D'un point de vue pratique le domaine souffre de trop d'explications. Trop c'est trop peu. Si tout peut provoquer le mobbing il n'y a rien à faire.

Nous avons besoin d'un modèle fiable et testé par la recherche pour comprendre, mais aussi pour expliquer et demander des mesures concrètes de la part des acteurs du mobbing et des institutions responsables.

3. Quels sont les effets immédiats et à terme et comment s'expliquent-ils ?

- *Pourquoi ces grands effets de petits faits ?*
- *Qu'est ce qui est lésé ou détérioré, par les agissements de mobbing ?*
- *Quelle théorie explique-t-elle l'enchaînement entier de causes, d'effets et de conséquences ?*
- *Qu'est-ce qui est inadmissible et destructif dans la gestion et dans les relations humaines au travail ?*
- *Quels sont les indices et signes du mobbing ? Comment le détecter, prouver, évaluer et différencier ?*

Le chapitre III a présenté un nombre d'effets sur la santé et le bien-être des victimes. Il apparaît que les effets sur l'équilibre psychologique, la personnalité et l'employabilité des victimes sont plus amples. Au terme de cette étude et confirmé par l'expérience pratique, je trouve que le besoin de théorie est très pratique dans le domaine du mobbing.

Malgré la difficulté de construire des chaînes causales qui expliquent l'effet du harcèlement dans le temps, je trouve que les connaissances théoriques du jour sur les effets de stress et le traumatisme cognitif permettent le commencement d'un tel effort.

4. Comment défendre les cibles et les victimes du mobbing ? Comment en parler dans le débat public ? Quels mots et explications utiliser pour rendre ce phénomène crédible et légitime afin de mener à l'action ?

- *Comment décrire ce processus complexe de manière à donner aux cibles et victimes la possibilité de comprendre ce qui se passe et avoir plus de contrôle, la possibilité de juger et décider ?*
- *Au nom de quoi défendre les victimes : effets négatifs sur la santé ? Conséquences dommageables pour l'emploi et la vie ? Altération de la personnalité ? Normes morales et légales transgressées ? Droits humains lésés ?*
- *Entre cibles et victimes faut-il invoquer les effets potentiels ou seulement les effets réalisés ?*
- *Quelles sont les preuves recevables de mobbing ? Comment trouver et « saisir » les preuves, comment les enregistrer et garder ?*
- *Comment communiquer et négocier de manière justifiée et efficace les dommages encourus par les cibles, le tort des agissements, le rapport aux normes et lois, l'obligation de résoudre les cas et réparer ou sanctionner ?*
- *Quels sont les scénarios typiques du mobbing ? « Games mobbers play? » “Scenarios people live?” Y a-t-il des dénouements typiques ? Ces « tableaux cliniques » peuvent-ils constituer des indices de pronostique et des preuves à posteriori ?*

Ma conclusion est qu'une rhétorique de la défense contre le mobbing est nécessaire et possible. Ce domaine multidisciplinaire et public est un des forums où la vérité n'est pas suffisante. Il faut aussi en parler de manière crédible, en accord avec la culture et les sentiments des gens qui doivent réagir et agir. Il faut, pour suivre les plus simples règles de rhétorique, utiliser les mots convaincants et les lieux communs que les décideurs et les parties prenantes sont préparées à comprendre, donner les preuves qui sont pertinentes ici et maintenant, proposer des actions faisables et immédiates.

Au cours du chapitre théorique et dans mes commentaires du Journal et de la recherche j'ai fait référence, en filigrane, aux éléments d'une rhétorique anti-mobbing. La présentation ordonnée d'une méthode d'argumentation pour l'intervention en cas de mobbing reste un travail à part et à suivre. Est-ce le travail du psychologue ? Faut-il garder le travail du psychologue intacte de cette interdisciplinarité ?

Un choix mentionné plusieurs fois dans ce mémoire est entre la défense justifiée par les effets destructifs et la défense au nom des valeurs et des normes qui ont cours pour les victimes et dans la culture de l'environnement de travail. Ce choix n'a pas encore été fait. Il sera déterminant pour le contenu et la forme des interventions. J'incline vers l'approche normative.

5. Qui faut-il traiter ? Les personnes, les organisations, le système économique et social ? A quel niveau intervenir ?

- *De haut en bas ? (Organisations mondiales, états, institutions et entreprises ? Par la législation et les réglementations du travail ?)*
- *De bas en haut ? (Victimes, groupes, organisations, partenaires sociaux ?) Par l'intervention pour défendre des victimes et résoudre les cas ? Par l'institution de procès*

équitable de justice procédurale, relationnelle et réparatrice ? Par l'éducation des relations interpersonnelles ? Par le changement de culture organisationnelle et d'éthique au travail ?

Les organisations internationales et les organismes d'état regardent surtout l'action normative de haut en bas. Le changement de législation et les normes proposées font partie sans doute d'un progrès de société. C'est en référence aux normes d'une civilisation du travail que nous pouvons défendre les cibles.

Les partenaires sociaux, la presse et les associations de soutien aux victimes font leur travail de sensibilisation et exposent les abus.

Le service d'assistance aux victimes et surtout aux cibles d'intimidation et de harcèlement n'est pas encore structuré. Dans l'état présent le soutien est tardif et médicalisé. Les psychologues offrent la psychothérapie et, parfois, l'intervention éducative. Le profil de l'intervenant n'est pas établi. Ceci ramène aux problèmes de définition. C'est en fonction de la définition du mobbing que le type d'aide peut être choisi.

6. Que faire?

- *Quelles actions peuvent prévenir en pratique et avec efficacité les actes de mobbing ?*
- *Qu'est-ce qui peut réparer, compenser les « blessures » psychologiques et les autres dommages dus au mobbing ?*
- *Que faut-il protéger, en priorité, en situation de harcèlement ? En quoi consiste le capital personnel de la personne, sa propriété de droit ?*
- *Qu'est-ce qui est urgent à ne pas faire ?*

Cette question reste sans réponse ordonnée dans ce papier.

Au niveau des organisations il y a des possibilités et actions explicites et assez efficaces pour réprimer le mobbing et pour traiter les cas équitablement. Des procédures équitables qui n'ont pas été décrites ici sont disponibles et applicables.

La défense de la cible est mal assurée aujourd'hui. J'ai tenté l'application de stratégies et tactiques de défense qui ont semblé efficaces dans les limites du nombre de cas traités. D'autres approches s'imposent pour ne pas réduire la défense à une thérapie ou une réclamation.

Une des idées qui s'entrevoient est d'intervenir non seulement pour traiter le stress mais aussi pour aider la personne dans son effort de retrouver ses valeurs et ses suppositions fondamentales sur soi-même et sur le monde.

Je me suis souvent posé la question des choses qu'il faut protéger en priorité dans une situation de mobbing. L'intégrité de la personne, le moral, l'énergie, le capital social et les compétences en font partie. Avec ceci la discussion ne fait que commencer et la question reste : En quoi consiste le capital personnel de la personne, sa propriété de droit ?

Enfin, ce qui est urgent à ne pas faire est de laisser l'indignation pousser les victimes au lieu de les conseiller calmement dans leur intérêt.

7. Quelles sont les règles de conduite et de prudence anti-mobbing ?

- *Que font les cibles pour devenir victimes ?*
- *Que peuvent et doivent faire les cibles pour ne pas devenir victimes ?*
- *Que peuvent faire les cibles une fois devenues victimes ?*
- *Que font les mobbeurs ? Comment pensent-ils ? Comment les corriger ?*
- *Que font les témoins ? Comment les protéger ? Comment les responsabiliser ?*

Le mémoire n'a pas répondu à ces questions importantes pour les cibles et les victimes de harcèlements. Elles restent ouvertes.

8. Comment se saisir du débat sur le « mobbing » pour avancer la compréhension et la description concrète de toute forme d'oppression ?

- *Comment rendre tangible un acte d'oppression ?*
- *Comment transférer l'interdiction du mobbing aux autres formes d'oppression ?*

En début de ce texte j'exprimais une des promesses de l'intérêt actuel pour le mobbing – la possibilité de trouver des approches pratiques aux autres formes d'oppression. Opérationnaliser l'oppression interpersonnelle et la prouver illicite revient à donner l'exemple d'une description d'autres formes d'oppression en termes concrets. D'ici à légiférer contre toute forme d'oppression il y a beaucoup de pas, mais la voie est peut-être ouverte et – on le sait depuis des millénaires – un voyage de mille lieues commence avec un pas.

Pour l'instant, mon travail finit, conformément au but de départ, avec plus de questions qu'il n'ait répondu.

Comme disait jadis un vieil ami, consultant chevronné : Des questions, toujours des questions ! Mais nous avons besoin de réponses. N'est-ce pas ?

Références

citées dans le texte :

Allport, G. (1954), *The Nature of Prejudice*, Addison Wesley, Reading, MA Cf. Einarsen, S., *The nature and causes of bullying at work* International Journal of Manpower, Vol. 20 No. 1/2, 1999, pp. 16-27

Andersson, L. M., Bateman, T. S. (1997). *Cynicism in the workplace: Some causes and effects.*, Journal of Organizational Behavior, 18, 449-465.

Anderson L.,M., Pearson, C., M., (1999), *Tit for Tat? The spiraling effect of incivility in the workplace*, Academy of Management Review, 24, 452-471

Anderson C., A., Bushman B., J., (2002), *Human Aggression*, Annu. Rev. Psychol. 53:27–51

Aquino, K, Bradfield, M., 2000, *Perceived Victimization in the Workplace: The role of Situational Factors and Victim Characteristics*, Organization Science, Vol. 11, No. 5 (Sep. – Oct 2000) 525-537

Aquino K., (2000), *Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of*

Hierarchical Status and Conflict Management Style, Journal of Management Vol. 26, No. 2, 171–193

Article 423 du *Code criminel canadien* (extraits partiels)

http://cgsst.fsa.ulaval.ca/violence/fra/16-schell_b._et_n.m._lanteigne_2000.asp, téléchargé 27 mai 2004

Asher, S.,R., Coie, J., (eds) (1990), *Peer rejection in childhood*, Press Syndicate of University of Cambridge, New York

Ashforth, B. (1994). *Petty tyranny in organizations*. Human Relations, 47, 755–778.

- Bandura, A. (1973). *Aggression: A Social Learning Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, R.A., Neuman, J.H. (1996). *Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes*. *Aggressive Behavior*, 22 (3): 161-173.
- Bassman, E. S. (1992). *Abuse in the workplace: Management remedies and bottom line impact*. Westport CT
Quorum Books.
- Berkowitz, L. (1989). *The Frustration-Aggression hypothesis: An Examination and Reformulation*. *Psychological Bulletin*, 106, 59–73
- BIT,(2001), *Accord collectif sur la prévention et le règlement des différends liés à un harcèlement*, BIT,Genève
- Björkqvist, K. (1992). *Trakassering förekommer bland anställda vid ÅA*. Meddelanden från Abo Akademi, Nr 9, 14–17. in *Vartia* (2003)
- Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Bäck, M. (1994). *Aggression among university employees*. *AggressiveBehavior*, 20, 173–184.
- Brodsky, C. M. (1976) *The Harrassed Worker*, Lexington Books, DC Heath, Toronto
- Buss, A., (1961), *The Psychology of Aggression*, Wiley and Sons, New York
- Caplan, R. D. (1983). *Person-environment fit: Past, present and future*. In C. L. Cooper (Ed.), *Stress research*. Chichester: John Wiley & Son.
- Chappell, D., Di Martino, V., (2000) *Violence au travail* (second edition), BIT, Genève,
- Cheyne, J., A., (1998), *Mimesis and Semiotics of Bullying: A Group- and Self-Defining Ritual*, Univ. of Waterloo, retrieved 08 April 2004
<http://www.arts.uwaterloo.ca/~acheyne/Misc/MimeticBullying.html> , téléchargé 27 mai 2004

Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes, (2003), *UNE STRATÉGIE DE PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL ET DE SOUTIEN AUX VICTIMES*, Québec

Cox T., Griffiths, A., & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Research on work-related stress*. Belgium: European Agency for Safety and Health at Work.

Cooper, C.L. & Marshall J. (1976). *Occupational sources of stress: a review of the literature relating coronary heart disease and mental ill health*. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11–28.

Cowie, H., Bradshaw L., Kaipiainen S., Smith, P. K. Goldsmiths, Liefoghe, A., Naylor, P., Olafsson, R., Rayner, C., Rivers, I., Schäfer, M., (1999), *Adult Bullying - Report of a Working Party chaired by Helen Cowie*, University of Surrey Roehampton (USR)
www.cordis.lu/tmr/src/network1.htm téléchargé 27 mai 2004

Cowie, H., Naylor P., Rivers, I., Smith P., K., Beatriz Pereira B., *Measuring workplace bullying*, *Aggression and Violent Behavior* Volume 7, Issue 1 , January-February 2002 , Pages 33-51

Crick, N., & Grotpeter, J. (1995). *Relational aggression, gender and social-psychological adjustment*. *Child Development*, 66, 710–722.

Dahl, S. (1989). *Acute response to rape—a PTSD variant*. *Acta Psychiatrica Scandinavia*, 80 (Suppl. 355), 56–62.

Davenport, N., Distler Schwartz, R. and Pursell Elliott, G. (1999), *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace*, Civil Society Publishing.
Ames, Iowa, USA

Davison, R., Martinsons, M., G. & Kock, N., (2004), *Principles of canonical action research*, *Information Systems Journal* 14 (1), 65-86.

Dawn, J., Cowie, H., Ananiadou, K., (2003), *Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations*, *AGGRESSIVE BEHAVIOR* Volume 29, pages 489–496

DEBOUT M. (2001). *Avis adopté par le Conseil Economique et Social au cours de la séance du 11 avril 2001*. Journaux Officiels, avril 2001, No 7

Di Martino, V., Hoel, H., Cooper, C., L., (2003) *Preventing violence and harassment in the workplace*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2003

Edwards, J. R. (1992). *A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations*. *Academy of Management Review*, 17(2), 238-274.

Einarsen, S. & Skogstad, A. (1996) *Bullying at work: Epidemiological findings in private and public organisations*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 , 185-201.

Einarsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen, S.B. & Hellesoy, O.H. (1996). *Helsemessige aspekter ved mobbing i arbeidslivet. Modererende effekter av sosial støtte og personlighet. (Bullying at work and its relationships with health complaints. Moderating effects of social support and personality)*. *Nordisk Psykologi*, 48(2), 116–137. in Vartia (2003) Einarsen S. & Skogstad A. (1996a). *Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185–201.

Einarsen, S., Matthiesen, S. & Skogstad, A. (1998). *Bullying, burnout and well-being among assistant nurses*. *Journal of Occupational Health and Safety*, 14(6), 563–568.

Einarsen, S., (1999), “*The nature and causes of bullying at work*”, *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No. 2, pp 16-27.

Einarsen S., (2000) *HARASSMENT AND BULLYING AT WORK: A REVIEW OF THE SCANDINAVIAN APPROACH*, *Aggression and Violent Behavior*, Vol. 5, No. 4, pp. 379–401, 2000

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

Farrington, D.P. (1993). *Understanding and preventing bullying*. In M. Tonny and N. Morris (Eds). *Crime and Justice*, Vol 17, Chicago: University of Chicago Press.

Felson, R.B. (1992) “*Kick ‘em when they’ re down*”: *Explanations of the Relationship Between Stress and Interpersonal Aggression and Violence*. *The Sociological Quarterly*, 33(1), 1–16.

Felson, R.B. & Tedeschi, J.T. (1993). *Aggression and Violence: Social Interactionist Perspectives*. Washington DC: American Psychological Association.

Flannery, R., B, Jr., (1996), *VIOLENCE IN THE WORKPLACE, 1970-1995: A REVIEW OF THE LITERATURE*, *Aggression and Violent Behavior*, Vol. I, No. I, pp. 57-68,

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, (1996), *Seconde étude européenne des conditions de travail*, Dublin

Freudenberger, H. J. (1974). *Staff burnout*. *Journal of Social Issues*, 30, 159-164.

Freudenberger, H. J. (1980). *Burnout: The High Costs of High Achievement*. N.Y.: Anchor Press.

Garcia A., Hue C., Opdebeek S., Van Looy J., et al., (2002), *Violences au travail – Harcèlement moral et sexuel (I-III)*, Dossier non publié. Groupe de Sociologie Wallonne. Université Catholique de Louvain. <http://meta.fgov.be/pdf/pd/frdd40a.pdf>

Glasl, F. (1994). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater* [Conflict management: A handbook for managers and consultants] (4th ed), Haupt

Gouvernement du Québec, (2003) *NOUVELLES DISPOSITIONS DANS LA LOI SUR LES NORMES DU TRAVAIL RELATIVES AU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE* (art. 81.18 à 81.20 C.a1) C.a. : Codification administrative de février 2003

Gavin D., Rayner C., *Exploring the Workplace Bullying Construct: An Evidence-Based Approach*, Staffordshire Business School Working Paper No. 51 February 2004 (revised 17 Feb 2004)

Greenberg, J. & Giacalone, R.A., (1997) *Antisocial Behavior in Organizations* Thousand Oaks, CA, Sage Pubs

Grenier-Peze, M., Soula, M-C., Bouaziz, P., Imbeaux, M., Roche C., Sandret, N., Rondet, S., (2001), *La maltraitance dans les relations de travail- Prise en charge pluridisciplinaire*, *Le Concours médical*, Octobre 2001 <http://membres.lycos.fr/xaumtom/Maltraitanceautravail.doc> téléchargé 17/06/2004

Gutiérrez, D., B., E., (2002), *Coping with Stress at work: A longitudinal study on health outcomes and quality of life*, Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Ph D, Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie der Freien Universität Berlin

Health and Safety Authority, (1998), "*Bullying in the workplace: Is it a Problem?*" dans Health and Safety Authority Newsletter, janvier/février 1998, téléchargé 17/06/2004 (<http://www.has.ie/osh/news1106.htm>).

Heinemann, P. P. (1972). *Mobbning – gruppväld bland barn och vuxna*. Stockholm: Natur och Kultur. in Lagerspetz, K. M., Björkqvist, K., Berts, M., & King, E. (1982). *Group aggression among school children in three schools*. Scandinavian Journal of Psychology, 23, 45–52

Hinde, R.A. (1981) *The bases of a science of interpersonal relationships*. In S. Duck and R. Gilmour (eds) *Personal Relationships 1: Studying Personal Relationships*. London: Academic Press in Cowie 1999

[Hinde](#), R.A., 1996. *Describing relationships*. In: Auhagen, A.E. and von Salisch, M., Editors, 1996. *The diversity of human relationships*, Cambridge Univ. Press, Cambridge.

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

Hirigoyen, M.-F, *QUESTIONNAIRE SUR LE HARCELEMENT MORAL*, s.d., <http://hirigoyen.free.fr/questionnaire.pdf> téléchargé 27 mai 2004

Hirigoyen, M.-F (2001) *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle: démêler le vrai du faux*. Paris, Éditions La Découverte et Syros

Hivon, C., M. Gamache et S. Fortin (2002) *Harcèlement et violence au travail : des éléments de réflexion et de sensibilisation*. Conseil du Trésor, Gouvernement du Québec, 25 p.

Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community. The psychology and philosophy of stress*. New York: Plenum Press.

Hockley, C (2002) *Silent Hell: Workplace violence and victims* Norwood, South Australia, Peacock Pubs

Hoel, H., Rayner, C. & Cooper, C.L. (1999): *Workplace bullying*. In C.L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, vol, 14, 196-230.

Hoel, H. & Cooper, C.L. (2000). *Destructive Conflict and Bullying at Work*. Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology

Hoel, H. et C., Cooper (2000) *Working with Victims of Bullying*. In: H. Kemshall & J. Pritchard (eds) *Good Practice in Working with Victims of Violence*. London, Jessica Kinsley Publishers, 101-118.

Hoel, Helge Sparks Kate & Cooper Cary L.,(????), *THE COST OF VIOLENCE/STRESS AT WORK AND THE BENEFITS OF A VIOLENCE/STRESS-FREE WORKING ENVIRONMENT*, Report Commissioned by the International Labour Organization (ILO) Geneva
<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/whpwb/econo/costs.pdf> 27 mai 2004

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Newbury Park, CA: Sage.

Industriegewerkschaft Metall, (1997), *Mobbing . wo andere leiden, hört der Spaß auf*, Francfort-sur-le-Maine, (<http://www.igmetall.de/buecher/onlinebroschueren/mobbing/mobbing.html>).

Israel, B.A., House, J.S., Schurman, S.J., Heaney, C.A. & Mero, R.P. (1989). *The relationship of personal resources, participation, influence, interpersonal relationships and coping strategies to occupational stress, job strains and health: a multivariate analysis.*, *Work and Stress*, 3(2), 163–194.

Janoff-Bulman, R. (1989). *Assumptive worlds and the stress of traumatic events: Applications of the schema construct*. *Social Cognition*, 7, 113–136.

Janoff-Bulman, R. (1992). *Shattered assumptions—towards a new psychology of trauma*. New York: The Free Press.

Janoff-Bulman, R., & Frieze, I.H. (1983). *A theoretical perspective for understanding reactions to victimization*. *Journal of Social Issues*, 39(2), 1–17.

Janoff-Bulman, R., & Schwartzberg, S.S. (1990). *Toward a general model of personal change: Applications to victimization and psychotherapy*. In C.R. Snyder & D.R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective* (pp. 488–508). New York: Pergamon.

Jauvin, Nathalie (2003) *LA VIOLENCE ORGANISATIONNELLE : PARCOURS CONCEPTUEL ET THÉORIQUE ET PROPOSITION D'UN MODÈLE COMPRÉHENSIF INTÉGRATEUR*, Conseil québécois de la recherche sociale, Québec Retrieved 27 mai 2004 from www.cchvdr.qc.ca/Recherche/Rapports/

Keashly, L., Trott, V. & MacLean, L.M. (1994). *Abusive Behavior in the Workplace: A preliminary Investigation*. *Violence and Victims*, 9(4), 341–357.

Keashly, L. (1998). *Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues*. *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85–117.

Keashly, L. & Jagatic, K (2003). *By any other name: American perspectives on workplace bullying*. Chapter in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf., & C. Cooper. *Bullying and emotional abuse in the workplace: International research and practice perspectives*. London, UK: Taylor Francis

Kile, S.M. (1990a). *Helsefarlige ledere og medarbeidere. (Health-endangering leaders and coworkers)*. Oslo: Hjemmets bokforlag. In Vartia 2003

Kivimäki, M., Elovainio, M. & Vahtera, J. (2000). *Workplace bullying and sickness absence in hospital staff*. *Occupational Environmental Medicine*, 57; 656–660.

«*La violence au travail*», adopté le 29 novembre 2001 par le Comité consultatif pour la sécurité, l'hygiène et la protection de la santé sur le lieu de travail de la Commission européenne. in Di Martino, et al. (2003)

Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. London: Oxford University Press.

Liefooghe, A. and Olafsson, R., 1999. "*Scientists*" and "*amateurs*": mapping the bullying domain. *International Journal of Manpower* 20, pp. 39–49.

Leifoghe, A.P.D., & Mackenzie Davey (2001) *Explaining bullying at work: Why should we listen to employee accounts?* Paper to British Academy of Management, Cardiff 2001

Leymann, H. (1988). *Ingen annan utväg. Om utslagning och självmord som följd av mobbning i arbetslivet*. Stockholm: Wahlström & Widstrand. In Vartia (2003)

Leymann, H. (1990). *Mobbing and psychological terror at workplaces*. *Violence and Victims*, 5, 119–126.

Leymann, H. (1992b). *Från mobbning till utslagning i Arbetslivet. (From bullying to exclusion at worklife)*. Stockholm: Publica. In Vartia (2003)

Leymann, H. (1996). *The content and development of bullying at work*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165–184.

Leymann H., (1996 a). *Mobbing. La persécution au travail*. Traduction de l'Allemand par Edmond Jacquemot. Paris : Seuil.

Leymann, H. & Gustafsson, A. (1996). *Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorder*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251–275.

Lipman-Blumen, J (1984). *Gender roles and power*. Englewood NJ: Prentice Hall.

Lipman-Blumen, J. (1994). *The existential bases of power relationships: The gender role case.*, in Radtke and H. J. Stam (eds) *Power / gender : Social relations in theory and practice* (pp. 108-135). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail (Moniteur belge du 22 juin 2002)

Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002, article 222-33-2 (inséré par Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 art. 170 Journal Officiel du 18 janvier 2002) [France]

Lorenz, K. (1963). *Das sogenannte Böse. [Ce qu'on appelle le mal]*. Wien: Borotha-Schoeler Verlag.

Lorenz, K. (1966). *On Aggression*. London: Methuen & Co. Ltd.

Lorho F., Hilp, U., (2001), *Le harcèlement moral au travail*, document de travail, Parlement Européen – Direction générale des études, Luxembourg

[*The*] *Malleus Maleficarum* of Heinrich Kramer and James Sprenger, (Trad M., Summers), Dover Publications Inc. New York, 1971

Maslach, D., and Jackson, S. (1981). *The measurement of experienced burnout*. Journal of Occupational Behavior, 2, 99-115.

Maslach, C. (1998). *A multidimensional theory of burnout*. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 68-85). Oxford, U.K.: Oxford University Press.

Matthiesen, S.B., Aasen, E., Holst, G., Wie, K. and Einarsen, S. (2003) '*The escalation of conflict: a case study of bullying at work*', *Int. J. Management and Decision Making*, Vol. 4, No. 1, pp.96–112.

Mayhew, C., Quinlan, M. (1999). *The relationship between precarious employment and patterns of occupational violence: Survey evidence from thirteen occupations*. Presented at the "Health Hazards and Challenges in the New Working Life" conference, Stockholm, January 11-13.

Mikkelsen, E.G. (2001). *Mobning i arbejdslivet: Hvorfor og for hvem er den så belastende?* [*Workplace bullying: Why and for whom is bullying such a strain?*]. *Nordisk Psykologi*, 53(2), 109–131. in Mikkelsen & Einarsen (2002).

Mikkelsen, E.G. & Einarsen, S. (2001). *Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 393–413.

Mikkelsen, E.G. & Einarsen, S. (2002). *Basic assumptions and symptoms of posttraumatic stress among victims of bullying at work*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 87–111.

Milgram, S. (1974). *Obedience to authority*. New York: Harper & Row.

Mishima on Hagakure - The samurai ethic and modern Japan, (Trad K., Sparling), Penguin Books, 1988 (3rd ed)

Niedl, K. (1996). *Mobbing and well-being: economic and personnel development implications*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239–249.

NOHSC, (2002) *The 2001 NOHSC Symposium on the OHS Implications of Stress*, Canberra

O'Donohue, W., (1998) *Sexual Harassment: A review of the literature*, Aggression and Violent Behavior, Vol3, No. 2, pp 111-128

OIT Organisation internationale du travail, (1998), *Lorsque travailler devient dangereux*, (<http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm>).

OIT International Labour Organisation, (2003), *Draft code of practice on violence and stress at work in services: A threat to productivity and decent work*, Geneva

Olweus, D. (1978). *Aggression in the schools: Bullies and whipping boys*. Washington, DC: Hemisphere Publishing Corporation.

Olweus, D. (1984). *Aggressors and their victims: Bullying at school*. In N. Frude & H. Gault (Eds.), *Disruptive behavior in schools* (pp. 57–76). New York: Wiley.

Olweus, D. (1993). *Bullying at school: What we know and what we can do*. Oxford: Blackwell Publishers.

OMS (2000) *Définition de l'OMS sur la violence* (BIT/CII/OMS/ISP, 2000) in Di Martino et al, 2003

Peiró, J., M., González, G., Moliner, C., (2002), *Interventions to prevent and correct work-related bullying*, University of Valencia,

http://osha.eu.int/ew2002/presentations/WS2_Bullying_Interventions_Peiro_DOC.doc&e=7781

retrieved 26/05/2004

Poilpot-Rocaboy, G., (2001) *Harcèlement moral au travail: Analyse du concept et rôle de la Gestion des Ressources Humaines*, Proposition d'article pour l'Encyclopédie des ressources Humaines, Workshop CREREG, 2001, http://crereg.eco.univ-rennes1.fr/seminaire-pages_interieures/documents_presentes_en_seminaires/GPoilpotWS112001.pdf, retrieved 20 avril 2004

Prevention of Workplace Bullying Code Reference Group, (2001), *Proposed code of practice for the prevention of bullying and violence in the workplace*, Victorian WorkCover Authority, Melbourne

Prilleltensky, I., Gonick, L. S. (1994). *The discourse of oppression in the social sciences: Past, present, and future*. In E.J. Trickett, R. J. Watts, Birman, D. (eds) *Human diversity: Perspectives on people in context* (pp. 145-177). San Francisco: Jossey-Bass.

Quine, L. (1999). *Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire survey*. British Medical Journal, 318, 228–232.

Ramaciotti, D., Perriard, J. (2000) *Les coûts du stress en Suisse*, Secrétariat d'Etat à l'économie, Zürich

RAYNER, C., HOEL, H., (1997), *A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying*, Journal of Community & Applied Social Psychology, Vol. 7, 181-191

RAYNER, C., (2003), *Round Two! Redefining bullying at work*, Proceedings of Symposium 426, Workplace Abuse, Aggression, **Bullying**, and Incivility: Conceptual Integration and Empirical Insights. The Academy of Management, Denver, CO. retrieved 21/05/2004 <http://www3.uakron.edu/psychology/faculty/moberg/CortinaMagleyLimAOM.pdf>

Ravisy, P., (1996) *Questionnaire sur le harcèlement moral au travail*, <http://www.mobbing.nu/questionravisy.htm>

Ravisy, P., [Definition du mobbing du point de vue du juriste], s.a., <http://perso.club-internet.fr/lextel/definitions.html>, téléchargé 27 mai 2004

Robinson, S.L., Bennett, R.J. (1995). *A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study*. Academy of Management Journal, 38 (2): 555-572.

Salin, D., (2003), *Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment*, Human Relations, Volume 56(10): 1213–1232: 039826

SCHIFFER, VON HOLZEN BEUSCH, J. E. et FAHRNI, M., *Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz*, Berne, Secrétariat d'État à l'économie (Suisse), octobre 2002

Seagraves, K. (1994) *The Sexual Harassment of Women in the Workplace, 1600 to 1993*. Jefferson, N.C.: Mc Farland, 273 p.

Selye, Hans. *The stress of life*. McGraw-Hill. Revised edition, 1978

Shallcross, L., Z., (2004) *The Pecking Order 2003 : Workplace Mobbing in the Public Sector*, Faculty of Commerce and Management, Griffith University
<http://members.dodo.net.au/~shallcross/02whole.pdf>. Retrieved 21.05.2004

Soares, Angelo (2002) *Quand le travail devient indécent: le harcèlement psychologique au travail*, Rapport de recherche. UQAM. Université du Québec à Montréal, Montréal

Spratlen, P., L. (1995) *Interpersonal Conflict Which Includes Mistreatment in a University Workplace*, Violence and Victims, Vol 10, No 4 pp285-297

Sun Tzu, (1988) *“The Art of War”*, (trans. T. Cleary), Shambhala, Boston

Tehrani, N. & Monkswell, J. (2001) *Building a culture of respect* London, Taylor Francis

Tenner, I., (2000), *Strategy of surprise*, Organisations & People, 7:2
[Http://tenner.thinkhost.com/consult/art3.html](http://tenner.thinkhost.com/consult/art3.html)

Thylefors, I. (1987). *Syndbockar [Scapegoats]*. Stocholm, Sweden: Natur och Kultur. In Vartia 2003

Tobin, T.,J., *Organizational determinants of violence in the workplace*, Aggression and Violent Behavior 6 (2001) 91-102

Tripp, D. (2003) *Action Inquiry*, Action Research e-Reports, 017, available on-line at www.fhs.usyd.edu.au/arow/arer/017.htm

Vartia, M. (1991). *Bullying at workplaces*. In S. Lehtinen, J. Rantanen, P. Juuti, A. Koskela, K. Lindström, P. Rehnström & J. Saari, (eds) *Towards the 21st Century. Work in the 1990s. Proceedings of an International Symposium on Future Trends in the Changing Working Life*, 13–15 August 1991, Helsinki. Proceedings 3, Aavaranta series 29, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Finnish Employers' Management Development Institute FEMDI, pp. 131–135.

Vartia, M. (1993a). *Psychological harassment (bullying, mobbing) at work*. In K. Kauppinen-Toropainen (ed), *OECD panel group on women, work and health*. National report: Finland. Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health, Publications 6/1993,

149–152.

Vartia, M. (1993b). *The consequences of psychological harassment (mobbing) at work*. Paper presented at the III European Congress of Psychology, July 4–9, Tampere, Finland. Book of abstracts, p. 139.

Vartia M., (2003) *Workplace bullying – A study on the work environment, well-being and health*, People and Work Research Reports 56, Finnish Institute of Occupational Health, <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/hum/psyko/vk/vartia-vaananen/workplac.pdf> retrieved 27/05/2004

Voss, M., Floderus, B. & Diderichsen, F. (2001). *Physical, psychosocial, and organizational factors relative to sickness absence: a study based on Sweden post*. Occupational Environmental Medicine, 58, 178–184.

Watzlawick, P., Weakland, J., H., Fisch, R., (1974) *Change – Principles of Problem Formation and Problem Resolution*, W.W. Norton & Company, New York..,

Wilson, C.B. (1991). *U.S. Businesses suffer from workplace trauma*. Personnel Journal, July, 47–50.

Wolmerath M., *Mobbing im Betrieb - Rechtsansprüche und deren Durchsetzbarkeit* , Juristische Dissertation Bremen, Baden-Baden 2001.

Zapf, D. (1999). *Organizational, work group related and personal causes of mobbing/ bullying at work*. International Journal of Manpower, 20(1/2), 70–85.

Zapf, D., (2000) *Mobbing - eine extreme Form sozialer Belastungen in Organisationen* in: Musahl, H.-P. & Eisenhauer, T. (2000) (Hrsg.). *Psychologie der Arbeitssicherheit. Beiträge zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Arbeitssystemen* (S. 142–149). Heidelberg: Asanger.

Zapf, D. & Einarsen, S. (2003). *Individual antecedents of bullying. Victims and perpetrators*. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf and C. Cooper (eds) *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London, New York: Taylor & Francis Books Ltd, pp. 165–184.

Zimbardo, P. G., Maslach, C., & Haney, C. (1999). Reflections on the Stanford Prison Experiment: Genesis, transformation, consequences. In T. Blass (Ed.), *Obedience to authority: Current perspectives on the Milgram Paradigm* (pp. 193-237). Mahwah, NJ: Erlbaum

