

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 59 (2001)  
**Heft:** 4: Approches psychologiques et dynamique de l'organisation  
  
**Artikel:** Maltraitance au travail : un point sur le mobbing  
**Autor:** Henchoz, Anne-Marie  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141092>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 19.11.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# MALTRAITANCE AU TRAVAIL : UN POINT SUR LE MOBBING

Anne-Marie HENCHOZ  
*Enseignante spécialisée, Consultante,*  
*Morges, Suisse*  
*am.henchoz@span.ch*

## Préambule

Le mot « mobbing » vient du verbe anglais « to mob » qui veut dire assaillir, attaquer, assiéger. Le substantif *mob*, lui, signifie la meute, la foule. En anglais toujours, *Mob*, avec une majuscule désigne la mafia (Hirigoyen, 2001, p.62). Si, dans la signification première de ce terme, on suggère qu'il y a un grand nombre d'assaillants, dans une situation de mobbing, pas besoin d'une nuée de provocateurs ; une personne suffit pour donner le sentiment à la victime d'être assaillie, l'impression d'être prise sous une meute qui l'envahit et qui l'étouffe. Comme nous allons le voir, cette action est très subtile et les personnes victimes de ce fléau ont de la peine, dans un premier temps, à identifier qu'elles en sont victimes.

Encore une précision, le terme « mobbing » ou harcèlement psychologique parfois appelé psychoterreur est, dans cet article, strictement réservé aux conflits et aux situations abusives qui se développent sur la place de travail.

## Définition

Comme vous l'avez déjà compris, le mobbing n'est pas un coup de tonnerre dans un ciel bleu. La montée du harcèlement psychologique se fait petit à petit, en crescendo. Il naît de façon insidieuse, presque anodine, si bien que la personne, au départ, n'a pas conscience qu'elle est victime d'un traitement particulier de mise à l'écart, d'intimidation, de malveillance ou autre discrimination. Au fil des jours et des mois, ces conduites se poursuivent et c'est l'enchaînement de ces traitements particuliers, la systématisation de conduites abusives pendant plusieurs mois qui font dire aux spécialistes que nous nous trouvons devant une situation de mobbing. Ce mode de relation met en péril l'emploi de la personne mobbée cette maltraitance peut durer des mois, mais aussi des années.

Le mobbing est un **processus**, et le terme processus sous-tend une notion de temps, une suite d'opérations, un procédé ou une succession de faits ou de gestes devant aboutir

à un résultat déterminé. Dans le cas du mobbing, le but est d'atteindre l'autre de lui nuire et en tous les cas de le déstabiliser, de l'humilier. C'est la répétition de ces agissements hostiles et leur enchaînement sur une assez longue période qui rend ce phénomène si grave pour la santé physique et psychique du travailleur. Il faut encore préciser que la fonction de la logique du mobbing n'est pas d'exclusion de l'autre, mais plutôt le geste d'exclure. C'est comme si la personne qui harcèle trouvait son "bénéfice" dans le fait de d'humilier l'autre. La victime une fois partie, il y a de fortes probabilités pour que le mobbeur s'en prenne à un autre travailleur, à moins que nous nous trouvions devant une situation de licenciement déguisé de la hiérarchie.

### **Les procédés**

Il n'est pas aisé pour une personne extérieure au système de déceler des stratégies de mobbing, car la plupart des agissements (dans une première phase en tout cas) sont tout à fait banals, ils peuvent être confondus avec des dysfonctionnements de communication. Les moyens utilisés pour parvenir à déstabiliser un travailleur se font par procédés indirects ou directs : gestes, comportements ou paroles de mépris, humiliations, disqualification ; ceci de façon répétée.

Ce fléau peut rendre fou, peut complètement désorienter une personne, car il ne répond à aucune logique, ou plutôt il répond à une logique : celle de ne pas en avoir. La personne mobbée se demande toujours ce qui va bien pouvoir lui tomber sur la tête dans la journée. Car, il faut le dire, l'être humain semble ne pas avoir de limites dans son imagination lorsqu'il s'agit de faire mal à l'autre. D'autre part, plus l'employé résiste, plus les procédés deviennent violents et pervers. Se sentant dans son bon droit, au début, l'employé se rebelle, demande des explications, justifie son travail. Plus il exige que ses droits soient respectés, plus la situation s'envenime : on le stresse, on le houspille, un petit coup tordu par-ci, un petit coup tordu par-là. Il se peut même que la personne qui agit le mobbing, pour brouiller toutes les pistes, fasse une remarque positive voire des éloges à l'entourage au sujet de sa victime : « Mais non tout va bien avec monsieur ou madame X. Non, non, je vous assure : pas de problème, je suis entièrement satisfait(e) de son travail ! » Les personnes victimes de mobbing le savent, il est très difficile de prouver les humiliations, actes ou paroles, qu'elles ont subis. Nous sommes là dans la pédagogie noire dénoncée par Alice Miller : "C'est pour ton bien !"

- Oui, je lui ai donné du travail plus complexe ou plus de travail, mais il a la formation adéquate.
- C'est vrai, nous lui avons mis à disposition un bureau dans lequel il travaille seul, car sa tâche demande de la concentration.

- Oui, nous lui avons supprimé toute responsabilité pour diminuer son stress.

Ces mesures ne ressemblent pas à des rétorsions si elles sont négociées et partagées par les deux parties, mais dans une situation de harcèlement psychologique, le mobbeur se retranche derrière l'intérêt du service, voire de son employé et la victime, à ce stade, est ligotée dans sa culpabilité, muette, impuissante. Pour que le harcèlement réussisse, pour que le climat d'insécurité et de peur s'instaure, le mobbeur ou la mobbeuse utilise des stratégies variées. Une de ces stratégies est le déni, surtout aucun commentaire sur ce qui se passe, aucune explication logique, car la victime ne doit surtout rien comprendre à aux procédés mis en oeuvre. D'ailleurs, plus elle cherchera des raisons à ces comportements inexplicables, plus elle se demandera « qu'ai-je fait pour provoquer de telles réactions ? », plus elle s'enfoncera dans l'incompréhension, se désespérera, car la réponse n'est pas en elle-même. Elle n'y peut rien, elle a simplement été choisie, prise pour cible par un, une ou des partenaires de travail.

### **Les types d'agression**

Heinz Leymann le premier chercheur qui a étudié ce phénomène, a décrit plusieurs grandes catégories de comportements de mobbing (Leymann, 1996, pp.42-43). Marie-France Hirigoyen donne également de multiples exemples dans son dernier ouvrage, en voici quelques principes (Hirigoyen, 2001, pp.88-89) :

- ***Empêcher ou la priver la personne de s'exprimer, l'isoler :***

Lorsqu'on a décidé de déstabiliser psychologiquement un travailleur, pour qu'il ne puisse pas se défendre, il faut d'abord l'isoler afin d'empêcher toute alliance possible. Dans la solitude, il est plus difficile de se rebeller, surtout si la personne a le sentiment que tous les collègues sont contre elle. Souvent le conflit n'est pas nommé, les discussions ne peuvent pas avoir lieu. Il s'agit d'empêcher l'autre de penser, de comprendre, de réagir pour mieux le soumettre. Dans la mesure où ces agissements sont indirects ou ont lieu sans témoins, il est difficile pour la personne mobbée de se défendre. De plus, la privation d'informations va souvent de pair avec l'isolement et tout naturellement la personne n'a plus de place à prendre, elle est assignée à résidence et au silence.

- ***Disqualifier et discréditer son travail :***

La disqualification ne se passe pas ouvertement, mais elle se fait de façon sous-jacente, dans le registre de la communication non-verbale: soupirs, haussements d'épaules, sous-entendus, allusions déstabilisantes, remarques désobligeantes. Les "tu deviens parano", "on ne peut plus plaisanter", les remarques et allusions touchant au physique de

la personne, à ses convictions personnelles déstabilisent la personne. Par cette stratégie, on peut progressivement semer le doute sur les compétences professionnelles d'un travailleur et le plonger dans le doute et l'anxiété.

- ***Détériorer les conditions de travail:***

Retirer à la victime une partie de son autonomie de travail et la priver d'informations ou d'outils nécessaires à remplir sa tâche sont deux agissements fréquents dans les situations de mobbing. Pour déstabiliser la personne, on peut également lui attribuer une activité en dessous de ses compétences ou au contraire en dessus de ses capacités, discuter systématiquement ses congés, ses temps de vacances, contester ou laisser entendre qu'il y a problème avec son horaire, toutes ces tracasseries vont envahir la victime qui va finir par s'épuiser à se justifier, sombrer dans la dépression.

### **Qui peut être victime de mobbing?**

Ce peut être vous, ce peut être moi. « La victime est victime parce qu'elle a été désignée par le pervers. Elle devient le bouc émissaire, responsable de tout le mal. Elle sera désormais la cible de sa perversité, évitant à son agresseur la dépression ou la remise en cause », écrit Marie-France Hirigoyen dans son premier ouvrage (Hirigoyen, 1998).

La victime, en tant que victime est innocente du crime pour lequel elle va payer. Pourtant, il n'est pas rare que même les témoins de l'agresseur la soupçonnent. Tout se passe comme si, dans notre société, une victime innocente ne pouvait pas exister. On imagine qu'elle consent tacitement ou qu'elle est complice, consciemment ou non de son agression.

Il faut relever que le propre des stratégies de violence, c'est de viser les parties fragiles ou vulnérables de l'autre, ce qui fait que nous pourrions tous, un jour ou l'autre, être victime de ce fléau. En effet, nous avons tous en nous des fragilités, des points faibles qui peuvent devenir un angle d'attaque, une faille dans laquelle la personne qui agit de la violence peut s'engouffrer. Sous l'emprise de l'agresseur, il est très difficile pour quiconque de réagir, on se sent paralysé, ligoté psychiquement, donc dans l'impossibilité de s'échapper, dans l'impossibilité de dire non.

### **Le mobbing se développe-t-il dans un terreau particulier ?**

Le mobbing n'est pas seulement l'œuvre d'une catégorie de personnes ou de quelques individus au profil psychologique particulier. Pour qu'il puisse s'établir et perdurer, il est nécessaire que d'autres éléments entrent en ligne de compte. Ce dysfonctionnement

ne peut se développer que dans un terreau qui "autorise" ce type d'agissements. Si pendant quelques mois les collègues ou les supérieurs hiérarchiques ne s'aperçoivent de rien, il y a de fortes chances pour que, au fil du temps, les langues se délient, et que l'entourage prenne conscience de ce qui se joue, souvent sans dénoncer les comportements observés et sans marquer de solidarité avec la victime.

D'autres éléments peuvent favoriser l'émergence du mobbing : l'absence de concertation, un dialogue impossible, une surcharge de travail, des changements mis en place par une direction et ressentis comme inadéquats par les employés, des supérieurs rigides, incompetents ne prenant pas leurs responsabilités, une hiérarchie mal définie dans l'attribution des compétences, la peur du chômage. Les spécialistes affirment que des pratiques de management peu claires et une mauvaise organisation semblent constituer une autorisation implicite aux pratiques du mobbing.

### **Qui est le mobbeur ou la mobbeuse ?**

On peut simplement dire que c'est une personne, homme ou femme qui abuse de son pouvoir, qui agit de la violence psychologique souvent pour masquer ses incompetences, que ces incompetences se situent au niveau relationnel ou professionnel. On peut encore dire que c'est une ambitieuse prise dans un désir de toute puissance qui utilise le mépris de l'autre ou des autres pour s'affirmer. Il faut surtout insister sur le fait que c'est une personne qui, par ses agissements pervers, tente de masquer sa souffrance pour éviter la dépression et surtout ne pas se remettre en cause. Les personnes qui agissent de la violence n'acceptent aucune critique pour eux-mêmes mais exercent sans cesse des reproches à l'égard d'autrui. En d'autres termes, ils ont besoin de dévaloriser leur entourage pour revaloriser leur propre personne. Dans tous les cas, ils ne se sentent jamais responsables de ce qui arrive, ils reportent toujours la responsabilité ou la faute sur autrui en le culpabilisant.

Le mobbeur ou la mobbeuse est incapable de dire : "ça ne va pas, je n'y comprends rien, je souffre, j'ai besoin d'aide." Cette personne est incapable d'exprimer ses sentiments et plus elle va mal, plus elle devient dangereuse car plus elle fait mal à autrui.

Mais attention, l'individu qui abuse de son pouvoir a l'œil fin, il repère la ou les failles de sa victime, il s'engouffre dedans et s'y accroche ; autrement dit, il est capable d'exploiter le filon jusqu'au bout, jusqu'à l'épuisement de la matière. Sans cesse, à petite dose d'abord, il critique, porte des jugements, il émet des doutes sur la personne visée, jusqu'à ce qu'elle perde pied. Ce qui le caractérise c'est le déni de ses actes ou de ses paroles ainsi que son absence de culpabilité.

## Conséquences chez la victime

**Anxiété, perte de confiance en soi.** Il est important de relever que les premières remarques, les premiers indices de mobbing n'auront pas été perçus chez la victime comme étant des comportements hostiles envers elle. Dans un premier temps (qui peut durer des mois), elle se dira : "C'est moi qui ne suis pas adéquate, c'est vrai, je ne suis pas parfaite, j'ai été maladroite, je n'ai pas le look qu'il faut, je ne connais pas la maison, etc.". Dans presque tous les cas, elle cherchera ce qu'elle a fait, elle, pour provoquer une telle réaction et elle prendra la responsabilité de ce qui lui est reproché.

Dans un deuxième temps, les personnes concernées prennent conscience de ces brimades, elles ne veulent pas trop se formaliser et les minimisent. Puis, les attaques et les manœuvres de mise en état d'infériorité se multipliant, un état de **peur**, puis de **terreur** s'installe chez la victime.

Les mois passants, la personne mobbée ressentira de la **culpabilité**, se sentant incapable de s'extirper de là, impuissante à modifier la situation. Si elle ne cherche pas de l'aide à ce moment-là, ce sentiment va aller en se renforçant. Si elle ne peut trouver un moyen pour faire stopper ces agissements (en quittant son travail, c'est souvent la seule solution), la situation perdurant et s'amplifiant, ce sentiment de culpabilité se transformera en **honte**. Cette fois elle se dira : « Je suis une incapable, une bonne à rien, etc... »

Ainsi déstabilisée et désécurisée, la personne perd sa dignité. Elle a perdu confiance en elle, son image professionnelle, tout comme son image personnelle, est ruinée. Qu'on ait affaire à un homme ou à une femme, il ou elle aura **perdu l'estime de soi**. Ainsi déstabilisée et peu sûre d'elle, souvent déjà atteinte dans sa santé physique : troubles de la digestion, insomnies, eczémas, état de stress, souffrant de migraines, de fatigue chronique ou autres douleurs (qui sont bien réelles), la personne glisse dans la confusion, l'incohérence parfois. Cet état de fragilité provoque des troubles de concentration et de mémoire et il empêche de prendre les décisions adéquates, rend la personne incapable de prendre des responsabilités sur le plan professionnel aussi bien que personnel. A ce stade, des erreurs professionnelles ne sont pas rares, c'est le sentiment d'échec qui domine car les personnes n'arrivent pas à maîtriser la situation, elles se sentent envahies par le découragement et l'impuissance.

Il est à relever que le mobbing, à cette étape, contamine ou a déjà contaminé la vie familiale et sociale de la personne. Sans cesse sur le *qui vive*, dans l'angoisse, la personne se replie sur elle-même, elle aura également des réactions défensives qui seront prises pour de l'agressivité par son entourage. De toute façon, ses réactions ne sont plus celles qu'elles étaient auparavant et elles passeront, la plupart du temps, pour de l'inadéquation. À plus ou moins long terme, à force d'encaisser et de résister, les victimes finissent par

tomber malades physiquement et/ou psychiquement, ce qui peut les mener à la dépression voire à la tentative de suicide.

### **Un peu de prévention**

Si vous avez l'impression que vous êtes victime de mobbing, apprenez la méfiance, (fermez vos tiroirs, emportez vos dossiers, prenez les précautions nécessaires face à l'informatique, photocopiez les PV, les documents importants, etc...). Levez les imprécisions ou les ambiguïtés.

Parlez à l'intérieur de l'entreprise ou au service du personnel de ce qui se passe pour vous, parlez-en à l'extérieur également. Prenez note du jour, du lieu, des paroles qui vous sont dites, ainsi que des témoins présents s'il y en a. Tenez votre journal.

Si l'affaire devient sérieuse, adressez-vous à des professionnels, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise pour tenter de clarifier la situation et voir si des mesures ou une action sont possibles. Trouvez une personne, un lieu pour parler de votre souffrance afin de ne pas contaminer votre entourage.

Informez-vous également sur l'histoire du service ou de l'entreprise, sur le passé du mobbeur, il se peut que vous découvriez que vous n'êtes pas la première personne harcelée de la maison...

### **BIBLIOGRAPHIE**

- HIRIGOYEN, M-F. (1998), *Le harcèlement moral au quotidien*, Syros.  
HIRIGOYEN, M-F. (2001), *Malaise dans le travail, démêler le vrai du faux*, Syros.  
LEYMANN, H. (1996), *Le mobbing*, Seuil.



