

Communication

Un cas de harcèlement moral au travail : approche transactionnelle

Transactional approach of moral harassment at work

E. Grebot^{a,b}

^a *Laboratoire de Psychologie Appliquée Stress, Santé et Société (EA 3793), 57, rue Taittinger, 51097 Reims, France*

^b *19 bis, rue du Calvaire, 92210 Saint-Cloud, France*

Résumé

Cette communication expose l'application clinique du modèle transactionnel du stress au problème du harcèlement moral au travail, où furent évalués, chez une patiente, les agissements hostiles, les traits de personnalité des partenaires, l'évolution de l'anxiété état, les stratégies d'ajustement au stress et les dérivés conscients des mécanismes de défense. Le travail représentationnel centré sur la personnalité du harceleur produit une diminution du degré d'anxiété et une modification des stratégies défensives et adaptatives.

© 2006 Publié par Elsevier SAS.

Abstract

This communication presents a clinical application of the transactional model of stress due to moral harassment at work with questionnaires measuring hostile acts, the personality of the two partners and the evolution of permanent state of anxiety, and also evaluating the strategies for coping and the conscious by-products of defensive mechanisms. The representational work focalising on the personality of the harasser produced a diminution of permanent state of anxiety and a modification of defensive and adaptive strategies.

© 2006 Publié par Elsevier SAS.

Mots clés : Anxiété ; Coping ; Défenses ; Harcèlement moral ; Personnalité des partenaires

Keywords: Anxiety; Coping; Defences; Mobbing; Moral Harassment; Personality of partners

1. Introduction

Les auteurs auxquels nous nous référons pour définir le harcèlement moral sont Leymann, Hirigoyen, et Dejours.

Leymann [14] définit le *mobbing* comme une « forme de terrorisme psychologique qui se manifeste par l'enchaînement, sur une assez longue période, de propos ou d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne (la cible) au travail. Pris isolément, ces propos et ces agissements peuvent sembler anodins, mais leur répétition constante a des effets pernicieux ». Le harcèlement est interprété comme une dérive de certaines formes de management sans référence à la personnalité du harceleur :

- Marie France Hirigoyen [10] utilise les termes d' « agresseur et agressé », « car il s'agit d'une violence avérée, même si

elle est occulte, qui tend à s'attaquer à l'identité de l'autre, et à lui retirer toute individualité. C'est un processus de destruction morale, qui peut conduire à la maladie mentale ou au suicide. Je garderai également la dénomination de "pervers" parce qu'elle renvoie clairement à la notion d'abus, comme c'est le cas avec tous les pervers. Cela débute par un abus de pouvoir, se poursuit par un abus narcissique où l'autre perd toute estime de soi, et peut aboutir parfois à un abus sexuel ». Le qualificatif de pervers renvoie ici aux perversions morales ou sexuelles et non aux perversions sociales, « tentatives différentes pour résoudre les mêmes conflits inconscients » et qui « se distinguent des perversions sexuelles par le fait qu'elles ne demandent pas une érotisation consciente des défenses », selon Joyce McDougall [15] ;

- Christophe Dejours [6], représentant le courant de la psychodynamique du travail, met l'accent sur la « déstructuration des stratégies collectives de défense contre l'injustice et la souffrance infligées à un collègue, [qui est] due à une

Adresse e-mail : Elisabeth.Grebot@univ-reims.fr (E. Grebot).

transformation en profondeur des formes de domination sociale dans le monde du travail et à un remaniement des stratégies de défense ». Ainsi, « les décompensations psychopathologiques consécutives du harcèlement ne sont pas seulement le résultat du harcèlement lui-même, mais la conséquence d'une pathologie de la solitude ».

Les divergences entre ces conceptions ne sont pas l'objet de notre communication qui rappelle, au contraire, leur convergence sur le fait que les agissements hostiles, répétitifs, se déroulent au sein d'une organisation professionnelle, qui laisse s'épanouir les procédés du harcèlement [12]. En conséquence, le harcèlement exige de prendre en compte la dimension sociale et intersubjective caractéristique du harcèlement. D'où l'idée d'appliquer, au harcèlement moral au travail, le modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman [13] qui étudie les « transactions "actuelles" entre individu et environnement, c'est-à-dire les efforts cognitifs, émotionnels et comportementaux déployés par les individus pour s'ajuster aux situations aversives ». L'approche transactionnelle du harcèlement permet de différencier (Tableau 1) :

- a) les agissements hostiles ;
- b) les facteurs professionnels ;
- c) les traits de personnalité de la cible du harcèlement ;
- d) les stratégies de *coping* déployées par la cible ;
- e) la représentation de la personnalité du harceleur ;
- f) l'anxiété état.

2. Problématique

Selon ce modèle du stress, les processus transactionnels modèrent l'impact des antécédents et des événements sur l'état de santé ultérieur. Dans le cas du harcèlement moral au travail, nous nous demandons si l'identification des antécédents, des facteurs professionnels, des caractéristiques personnelles et des stratégies de faire face pouvait permettre à la cible d'atténuer les conséquences émotionnelles des agissements hostiles.

3. Hypothèse

Nous faisons l'hypothèse que l'approche transactionnelle reposant sur l'identification a) des agissements hostiles, b)

des facettes de personnalité de la cible, en termes de vulnérabilité et de ressources personnelles, c) de la représentation de la personnalité du harceleur par la cible, d) des stratégies d'ajustement, entraînerait une modification des stratégies de faire face et une diminution du degré d'anxiété état.

4. Sujet concerné

Marie, âgée de 43 ans, cadre supérieur, titulaire d'un diplôme d'études supérieures spécialisées, se trouvait en recherche d'emploi, et consultait car elle n'arrivait pas à se mobiliser dans la construction d'un projet de formation, de reconversion ou d'insertion professionnelle. Le harcèlement n'était pas le motif de la consultation. L'état d'enkystement que présentait Marie après sa dernière expérience professionnelle dans une institution, fonctionnant selon des modalités communicationnelles tout à fait dysfonctionnelles, nous a orientés vers l'exploration d'une problématique de harcèlement.

5. Instruments d'évaluation

L'évaluation a été multifactorielle et fut effectuée à l'aide des six questionnaires suivants :

- Un questionnaire *d'agissements hostiles*, composé de 45 items, inspirés de la liste de Hirigoyen [10–12], évaluant les quatre types d'agissements hostiles suivants :
 - les atteintes aux conditions de travail ;
 - l'isolement et le refus de communication ;
 - l'atteinte à la dignité ;
 - la violence physique, morale, sexuelle ;
- L'inventaire d'anxiété état de Spielberger (*STAI Y A* [18]), composé de 20 items ;
- Le questionnaire de *coping* de Folkman et Lazarus (*Ways of Checklist of Coping*, WCC [3]), estimant les stratégies d'ajustement centrées, soit sur le problème, soit sur l'émotion, soit sur la recherche de soutien social ;
- Le questionnaire de Bond (*Defense Style Questionnaire*, DSQ 40 [1–3]), composé de 40 items explorant 20 *dérivés conscients des mécanismes de défense* (deux items par défense) regroupés en trois catégories de défenses : matures, névrotiques et immatures (Guelfi *et al.*) [9].

Tableau 1
Modèle transactionnel du stress appliqué au harcèlement moral

I.1. DÉCLENCHEURS	II. TRANSACTIONS	III. RÉSULTATS
a) Les agissements hostiles	Stress perçu Contrôle perçu Soutien social perçu	- somatiques - cognitifs - comportementaux
I-2- ANTÉCÉDENTS	d) Stratégies d'ajustement ou <i>coping</i>	f) émotionnels (anxiété état)
b) Caractéristiques Professionnelles	e) Identification des traits de personnalité du harceleur par sa cible	
c) Caractéristiques Psychologiques		
Traits de personnalité de la cible		

Note : 1 : Très faible [20–34] ; 2 : Faible [35–44] ; 3 : Moyen [45–55] ; 4 : Élevé [56–64] ; 5 : Très élevé [65–80]

- Le questionnaire en cinq facteurs de personnalité de Costa et McCrae (NEO PI-R, [5,16]) évaluant les cinq dimensions suivantes de la personnalité : Névrosisme (instabilité émotionnelle) ; Extraversion (sociabilité) ; Ouverture (à l'expérience) ; Agréabilité (attitude conciliante–conflictuelle) ; Conscience (conscienciosité–négligence), chacune de ces dimensions étant déclinée en six facettes ;
- Le questionnaire de diagnostic de la personnalité de Hyler (*Personality Diagnostic Questionnaire, PDQ-4+*, 1994, in Bouvard (2001) [4]) évaluant les troubles de la personnalité selon l'approche catégorielle des troubles de la personnalité (DSM).

6. Procédure

Les questionnaires d'anxiété, de *coping* et de défenses furent complétés une première fois, lors du premier entretien et une seconde fois, lors du quatrième entretien, afin d'évaluer l'évolution de l'anxiété état, du *coping* et des dérivés conscients des mécanismes de défense.

Les deux questionnaires de personnalité furent complétés dans leur forme en autoévaluation où la cible se décrivait elle-même, tandis que la forme en hétéroévaluation demandait à la cible d'estimer sa représentation de la personnalité du harceleur.

7. Résultats

7.1. Les agissements hostiles

Les scores obtenus au questionnaire d'agissements hostiles ont confirmé notre hypothèse de harcèlement moral au travail pour Marie en montrant la prévalence d'une atteinte à la dignité (score de 3 sur 5), devant l'isolement et le refus de communication (score de 2,5 sur 5), les atteintes aux conditions de travail (2,2 sur 5) et la violence verbale, physique ou sexuelle (score de 1 sur 5).

7.2. Les facteurs professionnels du harcèlement

7.2.1. Le type de harcèlement

Le harcèlement était vertical descendant, c'est-à-dire agi par la responsable hiérarchique de Marie, forme de harcèlement majoritaire (de 50 à 58 %), comparée aux formes horizontales (de 12 à 25 %) ou mixtes (17 à 29 %) [10,11].

7.2.2. Le secteur professionnel

Le secteur professionnel concerné était le secteur public où le harcèlement est plus fréquent (14 %) que dans le secteur privé (9 %).

7.2.3. La durée du harcèlement

Marie a supporté la situation pendant deux ans, un peu moins longtemps que la durée moyenne qui s'élève à trois ans [10,11].

7.3. Les facteurs personnels de vulnérabilité

Certains facteurs de vulnérabilité individuelle comme l'âge et le sexe sont identifiés dans la littérature.

7.3.1. L'âge

Marie était âgée de 41 ans au début des agissements hostiles, la moyenne d'âge étant de 48 ans chez les cibles de harcèlement dans l'enquête menée par Hirigoyen [11].

7.3.2. Le sexe

Marie confirmait la surreprésentation des femmes cibles de harcèlement au travail (70 % de femmes selon Hirigoyen, 55 % selon Leyman).

7.4. Profil de personnalité des deux partenaires du harcèlement

7.4.1. Profil de la cible et du harceleur sur les cinq dimensions du NEO PI-R

Marie a obtenu un score faible (2) de Névrosisme (note standard $T = 38$), des scores élevés (4) en Extraversion ($T = 56$) et en Ouverture ($T = 56$), et des scores moyens (3) d'Agréabilité ($T = 49$) et de Conscience ($T = 50$) [Fig. 1]. La cible se décrivait comme une personne stable sur le plan émotionnel, ouverte à l'expérience, conciliante et consciencieuse.

La représentation de la personnalité du harceleur se caractérisait par un score élevé (4) de Névrosisme ($T = 63$), un score faible (2) d'Extraversion ($T = 42$) et d'Ouverture ($T = 43$), un score très faible (1) d'Agréabilité ($T = 20$) et de Conscience ($T = 25$), [Fig. 1]. Le harceleur était décrit par la cible comme étant peu capable de relations interpersonnelles, tant sur le plan quantitatif révélé par l'Extraversion faible que sur le plan qualitatif reflété par l'Agréabilité très faible.

La Fig. 1 montre que les profils des partenaires de harcèlement s'opposent sur les cinq dimensions de la personnalité et présentent une inversion sur les dimensions du Névrosisme et de l'Extraversion.

7.4.2. Scores dans les 30 facettes du NEO PI-R

Le harceleur était crédité par la cible, d'une part, de scores élevés de colère–hostilité (N2), d'impulsivité (N5) et de vulnérabilité au stress (N6) et, d'autre part, de scores faibles dans de nombreuses facettes comme la Chaleur (E1), l'Ouverture aux idées et aux valeurs (O5, O6), dans les six facettes de l'Agréabilité, dans le Sens du devoir (C3) et l'Autodiscipline (C5).

Douze facettes opposent le harceleur et la cible tandis qu'ils partagent des scores faibles dans les trois facettes significatives suivantes : Émotions positives (E6), Droiture (A2) et Autodiscipline (C5). Ces facettes communes au harceleur et à la cible reflétaient chez celle-ci une difficulté à ressentir des émotions positives, une autodiscipline déficiente et une capacité à manipuler autrui.

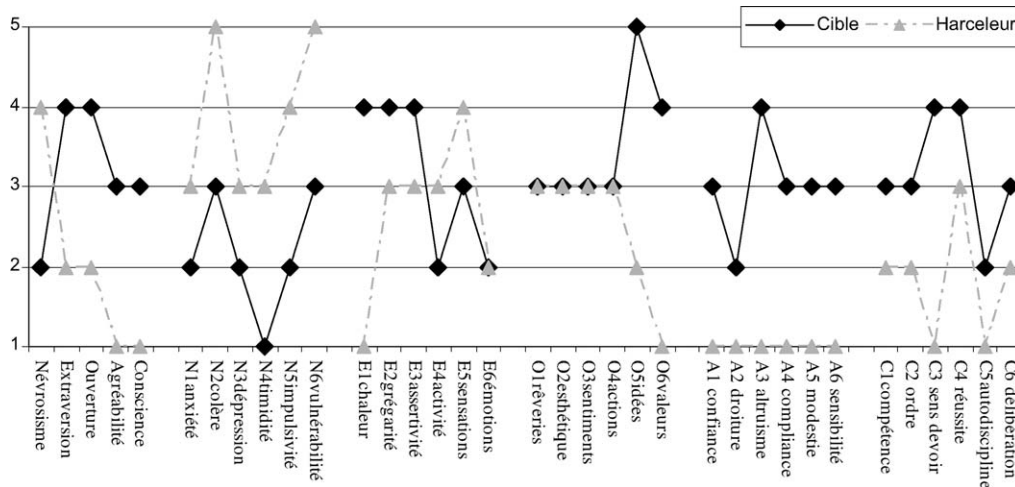


Fig. 1. Scores aux cinq dimensions et aux 30 facettes du NEO PI-R de la cible et du harceleur.

7.4.3. Scores au questionnaire de Hyler (PDQ 4+)

Marie présentait des traits de personnalité obsessionnelle, ce qu'elle confirmait, au cours d'un entretien, en parlant d'un perfectionnisme invalidant dans plusieurs domaines (professionnels, relationnels).

Le harceleur était crédité par la cible de traits de personnalité paranoïaque et de traits de personnalité narcissique.

7.5. Évolution de l'anxiété état, des stratégies adaptatives et défensives

Après ce travail d'identification des traits de personnalité du harceleur et de ses propres traits de personnalité, Marie a complété de nouveau les questionnaires d'anxiété de *coping* et de défenses.

7.5.1. L'anxiété

L'anxiété état connut une forte diminution. Les scores moyens d'anxiété état très supérieurs à la norme, lors de la première évaluation (STAI A = 65 ; norme 40,75, Bruchon-Schweitzer [3]) devenaient moyens à la seconde évaluation (score = 45).

7.5.2. Les stratégies de coping

Lors de la première évaluation, prédominait le *coping* centré sur l'émotion (score = 27, $m = 21,7$, Bruchon-Schweitzer [3]) tandis que le *coping* centré sur le problème devenait prépondérant lors de la seconde évaluation (score = 30 ; $m = 27,79$, [3]). Ce changement reflétait la possibilité retrouvée par la personne cible de harcèlement de se distancier de l'émotion et, peut-être, de l'emprise.

7.5.3. Les dérivés conscients des mécanismes de défense

Au questionnaire de Bond (DSQ 40), les défenses immatures ont diminué d'un point (3,4 à 2,4). Les défenses dont les scores étaient très supérieurs à la moyenne diminuaient, comme l'anticipation (de 8 à 3), la projection (de 5 à 2,5) et la somatisation (de 7 à 3,5). Les défenses qui obtenaient les

scores les plus faibles, comme l'humour, augmentaient (de 1,5 à 5,5).

8. Discussion des résultats

Le harceleur est décrit par la cible comme très peu capable « d'interaction sociale détendue » qui, selon Petot [16], associe des scores faibles en Agréabilité et en Chaleur, une hostilité et une impulsivité élevées, ces traits étant caractéristiques des personnalités narcissiques dans plusieurs travaux [5,16,19].

Marie, quant à elle, s'attribuait des traits de personnalité obsessionnelle qui, au questionnaire en cinq facteurs, se manifestaient par des scores faibles en droiture, conformément aux observations cliniques de Petot [16] d'obsessionnels qui « peuvent manipuler autrui pour faire valoir leur point de vue ».

L'étude des dimensions et des facettes de personnalité où la cible et le harceleur s'opposent ou, au contraire, se rencontrent, montre la présence de relations asymétriques majoritaires (11 facettes et cinq dimensions) et quelques relations symétriques minoritaires, significatives dans une problématique de harcèlement où règnent la manipulation et l'instrumentation d'autrui (trois facettes).

9. Conclusion

L'évaluation des agissements hostiles, des facteurs professionnels et personnels, des traits de personnalité de la cible et du harceleur a permis à Marie de modifier ses stratégies de faire face et de normaliser son score d'anxiété état.

Le travail d'identification par la cible de ses propres vulnérabilités et de ses ressources, et l'identification de la personnalité de son harceleur rejoignent partiellement la « thérapie par attaque de l'agresseur » pratiquée par Sironi [17] avec des victimes de torture reposant sur l'identification de l'agresseur.

L'aide psychologique à une cible de harcèlement doit viser une désenprise psychique qu'initie un tel travail de représentation de la personnalité du harceleur : il ouvre la voie vers l'élaboration psychique et la verbalisation de la souffrance

qui constituent un antidote à la violence occulte subie, en recréant un nouvel espace transitionnel.

Ce travail représentationnel permet à la cible de questionner la personnalisation excessive du processus, véritable signature de la manipulation de certains harceleurs experts dans l'art de la communication paradoxale engendrant une sidération cognitive et élaborative chez la personne cible, souvent énoncée à l'aide de la métaphore de l'araignée prise dans une toile [8].

Le suivi psychologique de cette cible de harcèlement et la rédaction de cette communication ont orienté mes recherches actuelles auprès d'une vingtaine de cibles de harcèlement vers la différenciation de relations symétriques et asymétriques entre la cible et le harceleur, à la lumière des deux modalités de la perversion, selon Dorey [7], à savoir la modalité obsessionnelle et la modalité narcissique.

En conséquence, l'approche transactionnelle du harcèlement doit s'enrichir de notions psychodynamiques comme celle d'emprise et relève, donc, d'une approche intégrative.

Références

- [1] Bond MP, Gardner ST, Christian J, Sigal JJ. Empirical study of self-rated defense styles. *Arch Gen Psychiatry* 1983;40:333–8.
- [2] Bond MP. The development and properties of the Defense Style Questionnaire. In: Conte HR, Plutchik R, editors. *Ego Defense: Theory and measurements*. New York: John Wiley & Sons Inc; 1995. p. 202–20.
- [3] Bruchon-Schweitzer M. *Psychologie de la santé*. Paris: Dunod; 2002.
- [4] Bouvard M. *Questionnaires et échelles d'évaluation de la personnalité*. Paris: Masson; 1999 (2002).
- [5] Costa PT, McCrae RR. Personality and the big five factor model of personality. *J Personality Dis* 1990;4:362–71.
- [6] Dejours C. *Travail, usure mentale*. Paris: Bayard 1980; 2001.
- [7] Dorey R. Le désir d'emprise. *Nouvelle Revue de Psychanalyse* 1992;56: 1425–32.
- [8] Eiguer A. *Des perversions sexuelles aux perversions morales*. Paris: Dunod; 1996.
- [9] Guelfi JD, Hatem N, Damy C, Corruble E. Intérêt du Défense Style Questionnaire (DSQ), questionnaire sur les mécanismes de défense. *Ann Med Psychol (Paris)* 2000;158:594–601.
- [10] Hirigoyen MF. *Le harcèlement moral, La violence perverse au quotidien*. Paris: La Découverte et Syros; 1998.
- [11] Hirigoyen MF. *Le Harcèlement moral dans la vie professionnelle, Démêler le vrai du faux*. Paris: Syros; 2001.
- [12] Hirigoyen MF. Le harcèlement moral au travail en 2003. *Le Journal International de Victimologie* 2003;1:1–10.
- [13] Lazarus RS, Folkman S. *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer; 1984.
- [14] Leymann H. *Mobbing, La persécution au travail*. Paris: Seuil; 1996.
- [15] McDougall J. *Plaidoyer pour une certaine anomalie*. Paris: Gallimard; 1978.
- [16] Rolland JP, Petot JM. *Manuel du NEO PI R*. Paris: Éditions du Centre de Psychologie Appliquée.; 1998.
- [17] Sironi F. *Bourreaux et victimes, Psychologie de la torture*. Paris: Odile Jacob; 1999.
- [18] Spielberger CD, Gorsuch R, Lushene R. *The State-Trait personality Inventory STAI-Y, Form Y*. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press; 1983.
- [19] Trull TJ. DSM III-R personality disorders and the five-factor model of personality: An empirical comparison. *J Abnorm Psychol* 1992;101: 553–60.

Discussion

Pr J.-P. Soubrier – Bravo pour avoir présenté la personnalité du harceleur, souvent paranoïaque. Mon expérience de l'Infirmier Psychiatrique me permet de faire cette remarque, et la gravité tant psychiatrique que médicolegale d'ailleurs.

En revanche, le terme de « mobbing » n'est pas le terme officiel qui est « bullying » :

- *mobbing* : du mot « mob », qui veut dire « foule » ;
- *bullying* : fougueux, agressif, comme un taureau.

Pr J.-M. Vanelle – Sans mésestimer l'importance des auteurs que vous avez cités et sans nier l'existence de cas indéniables de harcèlement moral, ne pensez-vous pas que cette notion de harcèlement peut avoir aussi des effets pervers en raison de l'utilisation, voire la récupération qui peut en être faite ? Le contexte sociologique actuel est à considérer : rôle difficile du personnel d'encadrement, facilement mis en accusation, alors que les médias multiplient les reportages sur le harcèlement au travail.

Les résultats que vous rapportez privilégient les échelles aux dépens de la clinique, au risque possible de ne pas prendre en compte l'existence des traits de personnalité pathologiques.

Enfin, tout en comprenant votre parti pris de développer les stratégies d'adaptation chez cette personne harcelée (ou préten-

due telle), je crois nécessaire de souligner que le profil du harceleur que vous dressez l'est uniquement sur *les dires de la harcelée*, ainsi que les dangers de l'utilisation juridique qui pourrait en être faite.

Dr J.-G. Veyrat – Ne pensez-vous pas qu'il serait utile :

- d'étudier le couple harceleur–harcelé ;
- et, dans le même esprit, les antécédents de harcèlement identique, dans une autre entreprise, chez le harcelé.

Par ailleurs, je voudrais faire remarquer que, depuis notre journée thématique sur « le harcèlement » ici, il y a quelques années, il existe un nombre croissant de films traitant de ce sujet.

Pr M. Laxenaire – Je tenais à signaler un cas de harcèlement moral à l'opéra : le *Wozzeck* d'Alban Berg. On y voit un jeune soldat humilié et harcelé par deux personnages qui représentent l'un l'autorité hiérarchique, le Capitaine, l'autre l'autorité intellectuelle, le Docteur. Le premier enferme *Wozzeck* dans un véritable double lien en lui disant des absurdités, et lorsque *Wozzeck* les approuve parce qu'il a peur de son chef, celui-ci lui fait remarquer qu'il est bête puisqu'il approuve des bêtises. Quant au Docteur, il persécute *Wozzeck* au nom de la Science et du Savoir.

Le résultat est que Wozzeck se met à délirer et à être halluciné. Lorsque le « Tambour-major » fait l'amour avec sa concubine Marie, il la tue puis se suicide. Il s'agit donc bien d'un cas gravissime de harcèlement moral sur un pauvre soldat à l'esprit fragile. Je rappelle qu'il y a eu un véritable Wozzeck (orthographié Woyzede) exécuté à Leipzig en 1826 pour avoir assassiné sa concubine au cours d'une crise de jalousie.

Réponse du Rapporteur – L'étude de la seule cible de harcèlement moral au travail est regrettable mais les potentiels

harceleurs désireux de participer volontairement à une recherche sur le harcèlement moral seraient-ils des vrais harceleurs ou des salariés licenciés sous prétexte de harcèlement ?

L'étude du couple harceleur–harcelé reste difficile à opérationnaliser dans la pratique.

En ce qui concerne les résultats aux questionnaires de personnalité, nous avons appliqué ce protocole à un groupe de 14 cibles de harcèlement moral au travail dont les résultats vont dans le même sens que les données présentées ici.