

LES ATELIERS DU PRATICIEN

Anne-Françoise CHAPERON

**Prendre en charge
les victimes de
harcèlement moral**

DUNOD

Préparation éditoriale : Florence Bachatène

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072069-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Avant-propos	VII
Chapitre 1 Concepts de base indispensables au thérapeute	2
Manipulation, harcèlement, de quoi allons-nous parler exactement ?	4
Mais qui est donc le harceleur ?	6
Savoir différencier stress et harcèlement au travail	11
Les trois phases du harcèlement	12
Les conséquences psychologiques et émotionnelles du harcèlement moral	18
Notre modèle théorique du harcèlement moral	20
Pourquoi ce silence pesant de l'entourage ?	20
Pour conclure cette présentation...	24
Chapitre 2 Premiers contacts et nouveaux outils diagnostiques	28
Accueil du patient et recueil de données	30
Auto-questionnaire d'exploration des relations interpersonnelles	32
Faire la différence entre un patient véritablement harcelé, un patient qui vit un conflit interpersonnel et un harceleur se faisant passer pour une victime !	36
Analyse fonctionnelle classique	38

	Analyse fonctionnelle issue de notre modèle théorique	41
Chapitre 3	Prise en charge thérapeutique des personnes harcelées . . .	54
	L'accompagnement à la prise de conscience	57
	Le travail émotionnel	70
	Le travail cognitif	88
	L'affirmation de soi spécifique / la contre-manipulation	92
	La balance décisionnelle pour couper la relation	106
	La prévention de la rechute	111
Chapitre 4	Conséquences psychologiques du harcèlement moral	116
	Harcèlement et schémas de Young	118
	Du harcèlement à la phobie sociale	123
	Du harcèlement aux conséquences traumatiques	124
	Harcèlement au collègue : deux cas de phobie sociale	128
Conclusion		135
Remerciements		139
Annexes		141
	Annexe 1 – Modèle théorique : le cercle vicieux de l'emprise	142
	Annexe 2 – Auto-questionnaire d'exploration des relations interpersonnelles au travail	143
	Annexe 3 - Auto-questionnaire d'exploration des relations interpersonnelles dans la famille	146
	Annexe 4 – Auto-questionnaire d'exploration des relations interpersonnelles dans le couple	149
	Annexe 5 – Entretien structuré pour l'analyse fonctionnelle	152
	Annexe 6 – Analyse fonctionnelle spécifique	155
	Annexe 7 – Enquête structurée par la méthode socratique	156

Table des matières

Annexe 8 – Données relatives au questionnaire d’exploration des relations interpersonnelles	157
Annexe 9 – Résultats des patients des groupes <i>famille</i> et <i>travail</i> au questionnaire de Young	164
Annexe 10 – Schémas de young chez les patients qui ont grandi au contact d’un parent harcelant	165
Bibliographie	166

Avant-propos

EN TANT QUE THÉRAPEUTES, nous devons répondre aujourd'hui à une demande croissante de prise en charge de personnes victimes de harcèlement moral au travail ou dans leur vie privée. Pourtant, des collègues me confient régulièrement se sentir insuffisamment formés pour aider ces patients. J'ai moi-même été confrontée à cette difficulté il y a quelques années, et constaté que l'accompagnement psychologique de ces personnes présentait certaines complexités qui nécessitaient d'acquérir des connaissances et des compétences spécifiques indispensables.

Dès les premières séances, un paramètre important vient compliquer grandement notre tâche. En effet, dans la plupart des cas, lorsqu'ils se présentent devant nous, les patients ne sont pas en mesure d'expliquer clairement ce qui leur arrive : ils viennent nous consulter parce qu'ils se sentent déprimés, anxieux, incompétents et souvent responsables de leur état. Sans une réelle prise de conscience de la manipulation dont ils sont très souvent les victimes, il leur est impossible de nous décrire l'ensemble de la situation qu'ils vivent d'une manière juste, ce qui peut conduire à retarder l'établissement d'un diagnostic.

Au démarrage, le thérapeute devra donc être capable de repérer ce qui se joue réellement chez son patient au-delà de ce qu'il exprime, pour ensuite l'amener en douceur à mettre des mots sur son vécu, puis à accompagner les réactions émotionnelles qui vont nécessairement en découler.

Une autre difficulté qui fait obstacle à cette prise de conscience est que, tant qu'une personne n'a pas été confrontée à un harceleur, elle n' imagine pas qu'une telle violence psychologique puisse exister. C'est pour cela que le soignant devra, dans sa prise en charge, consacrer du temps à un important travail de psychoéducation. Il lui faut par conséquent avoir acquis une très bonne connaissance de la psychologie singulière du personnage du harceleur, afin de pouvoir la décrire, l'expliquer et en analyser les effets potentiellement dévastateurs avec son patient.

Une autre particularité provient du mode de communication aversif si caractéristique du harceleur. Le thérapeute devra donc adapter les techniques d'affirmation de soi classiques au style relationnel destructeur qu'instaure ce personnage, qui se révèle la plupart du temps très habile pour jouer avec les mots afin de brouiller les pistes et les esprits. Tout un travail de décodage de ce langage insidieux est indispensable, il s'agit presque ici d'apprendre à parler une nouvelle langue.

De même, la personnalité pathologique du harceleur – qui va souvent de pair avec un comportement froid, cynique et dénué de culpabilité – conduira le thérapeute à aider son patient à mettre en place un système de blindage émotionnel au moyen de techniques de self-défense psychique, dont le but est de lui permettre de protéger son estime de soi.

Enfin, quand le patient a subi un harcèlement moral sur une période longue, il peut présenter des manifestations anxieuses proches de l'état de stress post-traumatique, notamment une hypersensibilité neurovégétative et des reviviscences paralysantes. Des techniques spécifiques de traitement de ces symptômes seront développées à partir d'exemples cliniques.

Le travail thérapeutique réalisé auprès des patients qui m'ont accordé leur confiance depuis de nombreuses années, l'ajustement progressif de mes compétences et connaissances en thérapies comportementales et cognitives (TCC) ainsi qu'une longue réflexion personnelle me permettent aujourd'hui de partager dans cet ouvrage un savoir-faire adapté à ces personnes qui souffrent d'avoir été confrontées à cette violence psychologique.

Dans ce livre, vous trouverez de nombreux cas cliniques accompagnés de la description pas à pas des différentes techniques qui ont été mises en œuvre. Les problématiques rencontrées ont été fidèlement retranscrites, tout en prenant soin, bien entendu, de modifier certains éléments contextuels, de sorte à préserver l'anonymat des patients.

L'écriture de ce manuel répond à un triple objectif :

- apporter au thérapeute une bonne connaissance du mode de fonctionnement psychique du harceleur ;
- lui donner des outils d'évaluation et une aide diagnostique ;
- lui transmettre un savoir-faire thérapeutique pour aider les patients à sortir de l'emprise, du psycho-traumatisme, et à se reconstruire au mieux.

Mon objectif sera atteint s'il vous permet, à vous, collègues thérapeutes, de disposer d'outils diagnostiques et thérapeutiques utiles dans votre pratique, au service de vos patients.

Je ne peux conclure cet avant-propos sans évoquer la précieuse collaboration de Sylvain Dagneaux, docteur en psychologie, avec qui j'ai le plaisir, depuis quelques années, de travailler. Il m'a apporté une aide particulièrement efficace dans la conception et la validation de trois outils inédits que sont le modèle théorique, l'analyse fonctionnelle et les questionnaires. Il a également rédigé la quatrième partie de cet ouvrage.

Qu'il soit chaleureusement remercié de sa contribution à la fois amicale et extrêmement professionnelle.

Je vous souhaite une très bonne lecture.

Chapitre 1

Concepts de base indispensables au thérapeute

Manipulation, harcèlement, de quoi allons-nous parler exactement ?.....	4
Qu'est-ce que le harcèlement moral ?	4
Mais qui est donc le harceleur ?.....	6
Quels types de personnalité retrouve-t-on chez les harceleurs ? .	7
Les victimes ont-elles une personnalité particulière ?.....	10
Savoir différencier stress et harcèlement au travail	11
Les trois phases du harcèlement	12
Première phase : l'accroche	13
Deuxième phase : la déstabilisation.....	14
Troisième phase : la destruction	17
Les premiers signes cliniques	17
L'aggravation du tableau clinique	18
Les conséquences psychologiques et émotionnelles du harcèlement moral.....	18
Notre modèle théorique du harcèlement moral.....	20
Pourquoi ce silence pesant de l'entourage ?	20
Le silence de la victime.....	21
La manipulation de l'entourage	22
La peur de l'entourage	23
La rationalisation et l'illusion d'un monde juste.....	23
Le changement de comportement de la victime	24
Pour conclure cette présentation... ..	24

MANIPULATION, HARCÈLEMENT, DE QUOI ALLONS-NOUS PARLER EXACTEMENT ?

Nous avons tous parfois des comportements manipulateurs, alors où est le problème ?

Qui n'a jamais arrangé un peu la réalité pour éviter de se rendre à une réunion ennuyeuse ou essayé de charmer quelqu'un pour le rallier à sa cause ? Oui, nous sommes tous, et ce dès l'enfance, plus ou moins des manipulateurs. Et nous en côtoyons donc tous les jours sans que cela ne nous pose réellement de problèmes. L'affaire est tout autre lorsque nous sommes amenés à fréquenter des personnes qui utilisent la manipulation à des fins abusives, voire perverses. Dans ce cas, il n'y a plus de réciprocité : un individu cherche à installer une emprise sur un autre, et la relation devient alors destructrice. Nous nous attacherons dans cet ouvrage à aider et accompagner les personnes qui ont eu la malchance de tomber dans ce piège relationnel. Il faut savoir que peu d'individus sont véritablement « vaccinés » contre la manipulation.

Alors, à partir de quand la manipulation devient-elle destructrice ?

Lorsqu'elle se manifeste par des propos dévalorisants, des petites ou grandes humiliations, des reproches, des menaces, ou encore des trahisons, qui ont tendance à devenir de plus en plus fréquents, et qu'elle entraîne progressivement chez les victimes un doute lancinant, un sentiment de culpabilité et une diminution de l'estime d'elles-mêmes, on peut parler de manipulation destructrice. Bref, la frontière entre ce concept et celui du harcèlement moral est très ténue. Nous verrons que ces comportements toxiques se retrouvent chez des personnes présentant certains troubles de la personnalité, ce qui explique leurs effets si pathogènes sur les victimes.

Qu'est-ce que le harcèlement moral ?

C'est à la fin des années 1990 que la psychiatre et psychanalyste Marie-France Hirigoyen¹ se risque à aborder et à nommer un phénomène jusque-là très largement tabou. Lorsqu'elle évoque le harcèlement moral dans la vie quotidienne, on retrouve cette notion de manipulation destructrice. « La violence psychologique est constituée de paroles ou de gestes qui ont pour but de déstabiliser ou de blesser l'autre mais aussi de le soumettre, de le contrôler, de façon à garder une position de supériorité. » L'auteure distingue d'ailleurs ces comportements récurrents de ceux que nous pouvons tous avoir lors d'un accès de colère, par exemple, qui sont la plupart du temps suivis de regrets et d'excuses. Toute la

1. Hirigoyen M.-F., *Le Harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Paris, La Découverte et Syros, 1998.

différence réside entre un dérapage ponctuel et un style relationnel dysfonctionnel. C'est principalement la notion de répétition qui amène à parler de harcèlement moral.

Quelques années après la publication de son premier ouvrage, Marie-France Hirigoyen se penche sur ce même phénomène dans le monde du travail¹ et apporte la définition suivante : « Toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de travail. » De cette définition naîtra une loi en 2002 réprimant le harcèlement moral au travail, qui constitue alors un délit. Une autre loi arrivera plus tardivement, en 2010, condamnant le harcèlement conjugal.

Mais c'est le chercheur suédois Heinz Leymann² qui est précurseur dans ce domaine et qui, quelques années auparavant, explique que le harcèlement moral au travail (ou « mobbing » dans le langage anglo-saxon) est un « enchaînement, sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne. Le but de ces agissements est la *manipulation* de la cible ».

Le mobbing décrit par Leymann se caractérise par :

- des comportements désobligeants ;
- des plaisanteries douteuses ;
- des vexations répétitives ;
- des critiques malveillantes ;
- des remarques désagréables ;
- des injures humiliantes ;
- des agressions verbales.

Nous retrouvons le lien entre harcèlement et manipulation à travers une enquête réalisée en 2006 par Pascale Desrumaux, docteure en psychologie sociale³. Lorsque l'on s'intéresse à la représentation que les victimes ont de leur harceleur, on apprend que la manipulation constitue un thème central : « Les harceleurs sont perçus comme recourant à la manipulation, au mensonge, au chantage et à la contradiction. Leurs stratégies visent donc à la fois à utiliser la manipulation pour déstabiliser les victimes mais aussi à absconder leurs pratiques harcelantes. »

1. Hirigoyen M.-F., *Le Harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, op. cit. ; *Malaise dans le travail. Harcèlement moral, démêler le vrai du faux*, Paris, La Découverte et Syros, 2001.

2. Leymann H., *Mobbing. La Persécution au travail*, Paris, Le Seuil, 1996.

3. Desrumaux P., *Le Harcèlement moral au travail. Réponses psychosociales, organisationnelles et cliniques*, Rennes, PUR, 2011.

Nous utiliserons donc dans ce livre indifféremment les mots « harcèlement » ou « manipulation ».

D'autres auteurs se sont intéressés à ce sujet, mais voici les caractéristiques communes à toutes les définitions concernant le harcèlement moral au travail :

- répétitivité ;
- atteinte à la dignité ;
- dégradation des conditions de travail ;
- altération de la santé physique et mentale.

Nous retrouvons bien entendu ces mêmes critères dans la vie quotidienne sous la forme suivante :

- répétitivité ;
- atteinte à la dignité ;
- dégradation de la qualité de vie ;
- altération de la santé physique et mentale.

MAIS QUI EST DONC LE HARCELEUR ?

Marie-France Hirigoyen campe le portrait du « pervers narcissique ». Elle nous livre sa vision de la manière suivante : « Les pervers narcissiques sont considérés comme des psychotiques sans symptômes, qui trouvent leur équilibre en déchargeant sur un autre la douleur qu'ils ne ressentent pas et les contradictions internes qu'ils refusent de percevoir. »

Ce sont des individus qui établissent avec autrui des relations fondées sur :

- les rapports de force ;
- la méfiance ;
- la manipulation.

C'est le psychanalyste Paul-Claude Racamier¹ qui, le premier, décrit cette notion dans les années 1990, en évoquant « une organisation durable caractérisée par la capacité à se mettre à l'abri des conflits internes, et en particulier du deuil, en se faisant valoir au détriment d'un objet manipulé comme un ustensile ou un faire-valoir ». Il ajoute par ailleurs : « Il n'y a rien à attendre de la fréquentation des pervers narcissiques, on peut seulement espérer s'en sortir indemne. »

1. Racamier P.-C., *Le Génie des origines. Psychanalyse et psychoses*, Paris, Payot, 1992.