

Pour citer cette communication de recherche :

Pascale **DESRUMAUX**, Willys **NDONG-NGUEMA** & Camille **DUMAT (2026)** Harcèlements à l'université : Injustices organisationnelles, leaderships destructeurs et préventions. *Séminaire de recherche transdisciplinaire sur les violences institutionnelles dans le monde de la recherche et de l'enseignement supérieur. Les identifier, les reconnaître et collectivement les prévenir et les combattre ! 11 juin 2026 – Accessible à tous en ligne.*

SÉMINAIRE DE RECHERCHE TRANSDISCIPLINAIRE SUR LES VIOLENCES INSTITUTIONNELLES

DANS LE MONDE DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Les identifier, reconnaître
et collectivement les prévenir
et les combattre !

Pour une université plus juste,
éthique et protectrice pour toutes et tous.

1 UN CONSTAT ALARMANT

 Des violences systématiques et structurelles : harcèlement, discriminations, sexisme, racisme, ostracisation, mobbing...

 Des obstacles majeurs au signalement : manque d'information, peur de représailles, sentiment d'illégitimité, inertie institutionnelle.

 Des conséquences lourdes : atteintes à la santé (physique et mentale), parcours brisés, climat délétère, perte de confiance et de qualité.

 L'inaction n'est pas neutre. Elle protège les agresseurs et détruit des personnes et des collectifs.

2 NOTRE APPROCHE TRANSDISCIPLINAIRE

Croiser les regards pour comprendre et agir efficacement.



Des concepts aux pratiques :: identifier les freins, proposer des solutions concrètes et favoriser la santé au travail pour toutes et tous.

3 DES OBJECTIFS CONCRETS

-  Identifier et comprendre les mécanismes des violences institutionnelles.
-  Reconnaître et protéger les victimes en améliorant les dispositifs existants.
-  Prévenir et combattre efficacement les violences à tous les niveaux.
-  Co-construire des outils, ressources et recommandations pour accompagner les transformations institutionnelles.
-  Porter nos constats et propositions au MESRE pour faire évoluer les politiques publiques.
-  Un séminaire participatif : chacun-e est acteur-riche du changement !

4 POUR QUI ?



Étudiant-es, doctorant-es, enseignant-es-chercheur-es, chercheur-es, technicien-n-es, personnels administratifs, tous statuts confondus (CDD, fonctionnaires...).

-  20 réunions de travail entre 2025 et 2026 pour produire et partager des ressources pendant et après le séminaire.
-  Actes publiés sur HAL et ressources disponibles sur le site de l'O2ER.
-  Un travail rigoureux, innovant et engagé au service de l'équité, de l'intégrité et du bien-être au travail.

5 ENSEMBLE, FAISONS BOUGER LES LIGNES !



Partagez vos expériences, ressources, questions et idées.
Échangeons, apprenons, proposons.
Agissons collectivement pour une université plus juste et pro-santé !



 **RDV EN DISTANCIEL**
LE 11 JUIN 2026
DE 9H À 17H

 **LIEN DE CONNEXION**
<https://lnkd.in/eJKh6Tp>

 La santé au travail n'est pas un luxe, c'est un droit. L'éthique n'est pas une option, c'est notre boussole.

ENSEMBLE, CONSTRUONS L'UNIVERSITÉ DE DEMAIN.

2 sites d'informations :

<https://violencesinstitutionnelles.fr/2025/02/13/bonjour-tout-le-monde/>

[O2ER — Observatoire pour l'Équité et l'Intégrité en Recherche](#)

Harcèlements à l'université : Injustices organisationnelles, leaderships destructeurs et préventions.



Séminaire de recherche transdisciplinaire sur les violences institutionnelles dans la recherche et l'enseignement supérieur

Desrumaux Pascale, Université de Lille,
Pr émérite de psychologie du travail et des
organisations, Lab Psitec
Ndong-Nguema Willys, Docteur en PTO, Lab
Psitec

Dumat Camille, Pr Toulouse INP
DYNAFOR & CERTOP
pascale.desrumaux@univ-lille.fr



11 juin 2026

Plan

1. Définitions et typologies du harcèlement
2. Justice et injustices organisationnelles
3. Leaderships destructeurs
4. Violences institutionnelles issues de personnalités à troubles
5. Préventions et méthodologies d'interventions pour remédier aux harcèlements



Contexte de l'enseignement supérieur



Code de l'éducation

Le **service public de l'enseignement supérieur (ES)** comprend l'ensemble des formations postsecondaires relevant des différents départements ministériels. Le **ministre chargé de l'ES** en assure la coordination. Il assure, conjointement avec les autres ministres concernés, la tutelle des établissements d'ES relevant d'un autre département ministériel et participe à la définition de leur projet pédagogique. Il peut être représenté à leur conseil d'administration. Il est associé aux accréditations et habilitations.

Il évalue **l'impact du transfert de la gestion de la masse salariale sur la situation financière des établissements concernés**. Il analyse les résultats des politiques mises en œuvre en faveur de **la qualité de la vie étudiante, de la réussite et de l'insertion professionnelle des étudiants**.

Article L123-3 du Code de l'éducation (Version en vigueur depuis le 24 juillet 2013) [Modifié par LOI n°2013-660 du 22 juillet 2013 - art. 7](#)

Les missions du service public de l'enseignement supérieur:

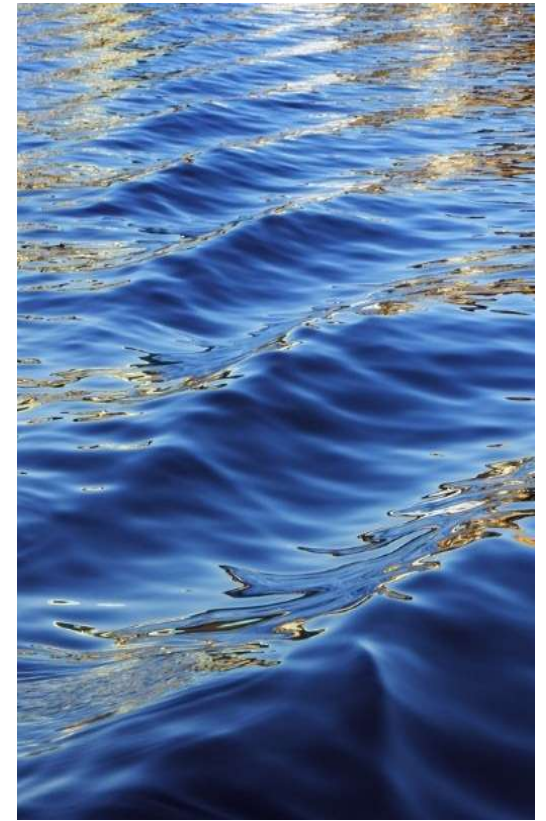
- 1° La **formation initiale et continue** tout au long de la vie ;
- 2° La **recherche scientifique et technologique, la diffusion et la valorisation** de ses résultats au service de la société.
- 3° L'orientation, la promotion sociale et l'**insertion professionnelle** ;
- 4° La **diffusion de la culture humaniste**, en particulier à travers le développement des sciences humaines et sociales, et de la culture scientifique, technique et industrielle ;
- 5° La participation à la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- 6° La **coopération internationale**.

Article L123-9 du Code de l'éducation (Version en vigueur depuis le 22 juin 2000)

A l'égard des enseignants-chercheurs, des enseignants et des chercheurs, les universités et les établissements d'enseignement supérieur doivent assurer les moyens d'exercer leur activité d'enseignement et de recherche dans les conditions d'indépendance et de sérénité indispensables à la réflexion et à la création intellectuelle.

Article L. 132-2 du Code général de la fonction publique:
« Aucun agent public ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont 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. »

**Le
harcèlement
moral au
travail,
bullying,
mobbing**



Definitions du harcèlement moral au travail

En plus des critères
de durée et
répétition, trois
éléments sont
marquants :

- L'asymétrie ou l'inégalité de pouvoir
- Le silence (omerta)
- L'absence de soutien ou d'aide

● Leymann (1993)

Le mobbing " 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)."

● Einarsen (2000)

" ... répétition et durée des actes négatifs (ex : abus verbaux, remarques offensives, ridiculisée, exclue socialement) par des collègues, des superviseurs ou des subordonnés. "

● Hirigoyen (1998)

"Toute conduite **abusive**, se manifestant notamment par des comportements, des paroles, actes écrits pouvant porter atteinte à la personnalité, à la **dignité et/ou l'intégrité physique et psychique** d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail"

● Desrumaux (2022)

"**processus psychologique** induit dans un contexte de travail, se caractérisant par une **synergie durable et répétée d'agissements destructeurs** portant atteinte aux relations, aux conditions de travail et à l'intégrité d'un salarié et aboutissant à une **souffrance pouvant mettre en péril sa santé** psychique et physique. "

En plus des critères figurant dans chaque définition du harcèlement, **trois éléments marquants** figurent dans les situations de harcèlement:

-L'asymétrie ou inégalité de pouvoir et dépendances

-L'omerta ou le silence concerne les victimes, les bystanders (rôle des émotions, de la peur, de la honte,...) et les agresseurs

-L'absence de soutien du supérieur et des collègues a des effets néfastes pour la santé en termes de détresse

(Desrumaux, 2022; Mathieu et al.; 2019; Soares, 2023), **de** burnout (Desrumaux et al., 2021) **ou de désespoir** (Soares, 2014), **de passages à l'acte suicidaires** (Nicolas et al., 2015)

Définitions du harcèlement sexuel



1] Le harcèlement lié au genre : comportements verbaux, physiques et symboliques porteurs d'attitudes hostiles, offensantes et misogynes de la part de l'agresseur.

Exemples « *rabaisse ou est condescendant envers vous à cause de votre genre sexuel* » « *histoires suggestives, remarques sexuelles grossières, remarques offensantes, a exposé du matériel offensant* »

2] L'attention sexuelle non voulue :

comportements verbaux et non verbaux considérés comme offensants et non voulus.

Exemple *insultes, bruit de baiser, sifflements, regards qui déshabillent, clins d'œil, mimiques, gestes obscènes*

3] La contrainte sexuelle : efforts explicites ou subtils pour faire en sorte que les récompenses liées au travail dépendent de la coopération sexuelle de la victime.

La contrainte sexuelle inclut la corruption sexuelle et peut prendre l'appellation de « **harcèlement qui pro quo** ».

Exemple « *Une personne vous a maltraité car vous avez refusé d'avoir un rapport sexuel avec lui/elle* ».

Gelfand et al. (1995)

Définitions du cyber- harcèlement



- Piotrowski (2012)
comportements d'échange social inappropriés et non désirés initiés par un auteur via des technologies et des dispositifs de communication en ligne ou sans fil .

- (1) le contexte électronique,
- (2) l'intention perçue,
- (3) la nature répétitive et durable et
- (4) l'inégalité de pouvoir entre la victime et l'auteur (Chandrashekhar et al., 2016).

- Vranjes (2017)
tout agissement négatif découlant du contexte de travail et se produisant **par l'utilisation des TIC**, soit (1) réalisé de manière **répétée et sur une certaine période de temps** soit (2) effectué **au moins une fois mais constitue une intrusion dans la vie privée d'une personne**, en la soumettant (potentiellement) à un large public en ligne. Ce comportement génère des sentiments d'impuissance et d'incapacité à se défendre

Caractéristiques des harceleurs (13 enquêtes européennes; Desrumaux, 2022)

Majoritairement un-e supérieur hiérarchique

Plusieurs harceleurs 2/3 des cas (Leymann, 1996 ;Viaux & Bernaud, 2001)

- **Manque de compétences managériales**
manque de contrôle émotionnel d'un supérieur...libère tensions sur subordonnés
- **Troubles de la personnalité narcissique**
(emprise, séduction, prédation, comportements agressifs, tyranniques visant la destruction),
- **Recherche de réussite (carrière),**
amélioration de son statut,
atteinte de buts personnels



Conséquences individuelles graves du harcèlement au travail

Dégradation progressive de la santé physique et psychologique

Symptomatologie anxieuse et angoisses, stress post traumatique

Symptomatologie dépressive

Symptomatologie physique



Le cyber-mobbing blesse. •🗨️

Atteinte des fonctions exécutives (Renaud & Lacroix, 2023)

Déséquilibre vie pro-vie privée (Ndong-Nguema et al., 2025)

Burnout (Desrumaux et al., 2018, 2019; Ndong-Nguema et al., 2026; Trépanier et al., 2012),

Addictions, Arrêts maladie, perte d'emploi,

Tentatives de suicides, suicides (Soares, 2013, 2015; Nicolas, 2015).

Conséquences d'autant plus graves que le processus de harcèlement et le travail *
de destruction psychologique de la personne ont duré

Méta-analyse sur les caractéristiques organisationnelles, évoquées en lien avec le harcèlement moral dans 68 articles (Zaitseva & Chaudat, 2016):

1. Organisation du travail

- Charges de travail élevée - Ambiguïté et conflit de rôle - Contrôle et manque d'autonomie au travail - Manque de ressources organisationnelles
- Horaires de travail - Travail en équipe - Conditions de travail défavorables

2. Leaderships destructeurs

3. Changements organisationnels

4. Culture organisationnelle et climat social

- climat social pauvre ou faible climat social
- conflits au travail
- qualité de communication
- culture organisationnelle

5. Systèmes de récompense et compétitions

- injustice au travail
- insécurité d'emploi
- faible rémunération

Conséquences organisationnelles du harcèlement au travail

baisse de l'efficacité et de la performance (Hoel et al., 2003; Desrumaux, 2022),

dégradation du climat de travail

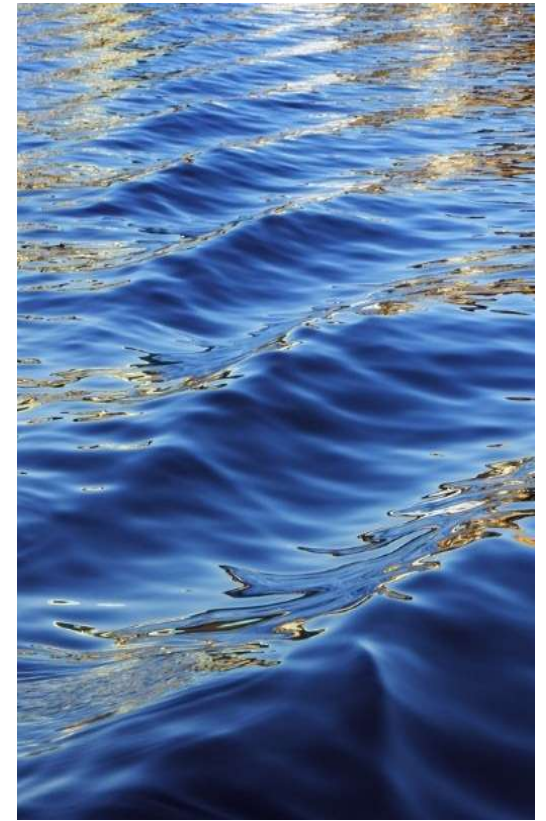
diminution de la justice organisationnelle (Malola & Desrumaux, 2019).

absentéisme, démotivation du personnel, fuite de la clientèle

turnover intentions de quitter (Desrumaux & Malola, 2020 Malola et al., 2024)

perte d'employés consciencieux

Tests et inventaires
LIPT NAQ





LIPT Leyman Inventory Psychological Terror:

45 agissements de Heinz Leymann

1] empêcher la victime de s'exprimer

refuser la possibilité de s'exprimer, interrompre constamment, hurler, invectiver, critiquer le travail, la vie privée, menacer, refuser le contact

2] isoler la victime

ne plus lui parler, ne plus se laisser adresser la parole, interdire de lui adresser la parole, attribuer un poste de travail qui isole des collègues, nier la présence physique

3] déconsidérer, humilier la victime auprès de ses collègues

médire, ridiculiser, railler une infirmité, imiter, attaquer les convictions politiques, religieuses, prétendre qu'elle est malade

contraindre à un travail humiliant, contester les décisions,

injurier dans des termes obscènes ou dégradants, harceler sexuellement la victime

4] discréditer la victime dans son travail

Priver de toute occupation, contraindre à des tâches inutiles, très inférieures ou très supérieures à ses compétences, donner sans cesse des tâches nouvelles.

5] compromettre la santé de la victime

contraindre à des travaux dangereux ou nuisibles à la santé, menacer de violences physiques, agresser physiquement, occasionner des frais à la victime dans l'intention de lui nuire, agresser sexuellement la victime.

Les techniques de harcèlement dans l'enseignement supérieur et la recherche

1] Les techniques d'affaiblissement de sous-équipes et d'isolement : isoler les collègues issus de certaines sous-équipes ; exclure du laboratoire certain-es collègues ; récupérer les supports de postes issus de sous-équipes; se moquer de la sous-discipline d'un-e collègue. Eparpiller les collègues d'une sous équipe dans un ou plusieurs bâtiments; récupérer un-e/des collègues d'une autre sous-équipe pour grossir un sous-équipe

2] Compromettre les principes démocratiques: prévoir par avance et annoncer des propositions sans consultation plénière des collectifs (conseils); faire alliance avec certaines personnes ou certaines sous-équipes en prévision des votes lors de conseils pour l'obtention/récupération de postes, de contrats, de fonds ou de moyens;

3] Techniques d'attaque de la formation Ne pas prendre en compte les effectifs ou les taux d'insertion dans les formations; dire qu'une formation est sous-encadrée pour la fermer; décider à l'avance et sans consultation quelles formations devraient être fermées, benchmarking

4] Techniques visant le rejet social d'une personne

4.1. Mal accompagner les départs et les arrivées: ne pas accueillir; ne pas attribuer de clés, ou de bureau aux jeunes collègues qui arrivent; reprocher le fait que la-le jeune collègue ne se soit pas présenté, sans l'avoir accueilli-e ; ne pas attribuer de services ; demander aux collègues de vider leur bureau et rendre clés bien avant la date de départ ou fin de contrat; retirer les noms sur les portes des bureaux, arracher les images affichées sur les portes;

4.2. Dévaloriser les compétences : hiérarchiser des sous-disciplines en dévalorisant certaines sans tenir compte des débouchés; refus de maintenir certaines formations rentables, refus d'ouvrir des DU; dissuasion de déposer des dossiers de financements de recherche pour donner plus de chance à une autre équipe;

4.3. Défavoriser les CT : en termes de matériel, d'attribution de fonds et de conditions de travail; donner des consignes au personnel administratif

5] Techniques administratives/gestionnaires (JP): reingeniering, red tape (bureaucratie digitale excessive), changements incessants des procédures (ex règles de classement des contractuels ATER, MAST) et/ou injonctions paradoxales : faire remplir des tableaux à plusieurs reprises et de différentes manières; donner les consignes au compte-goutte afin de faire refaire les documents et de retarder les examens de dossiers de demandes ou de passages en commissions, une fois la procédure donnée et la tâche exécutée dire que la procédure a changé ; ne pas répondre aux mails demandant les informations sur les dossiers ; attribuer des salles de cours très éloignées pour certain-es: changer incessamment de salle de cours:

Les techniques de harcèlement dans l'ESR (suite)

6] Techniques mensongères : faire courir des bruits, donner de fausses informations

7] Techniques persécutives : surveiller les faits et gestes : fouiller les casiers et tiroirs ou poubelles, cyber surveillance (stalking) et cyber harcèlement sur les réseaux sociaux professionnels, écoute aux portes

8] Techniques d'épuisement (qui-vive, hyperactivité) : fixer des réunions (timing, durée, moments ingérables...); multiplier les mails de demande, de relance; dévaloriser ou provoquer les personnes dans les couloirs, par moqueries, propos à voix basses, crier sur elles.

9] Techniques punitives: non prise en compte des productions scientifiques ; demande de justification des productions scientifiques pour certains et pas d'autres; Retirer des cours de master et n'attribuer que des TD TP en L1 L2; Mail de réprimande sans rencontrer les personnes ou prendre en compte les situations tendues; lettre de service sur les heures complémentaires, retard ou non paiement des heures de vacations ou heures supplémentaires, blocage à la mutation ; menaces de non-titularisation; refus de CRCT... convoquer régulièrement

10] Techniques d'attaques indirectes en ciblant les étudiants dirigés par un

EC: intimider ou s'attaquer aux étudiants/doctorants qui ne sont pas en capacité de se défendre car tenus par un enjeu de diplôme, de notation ou d'attente d'admission... : dévaloriser, discriminer les étudiants ou leurs productions, refuser des droits à certains doctorants ; annuler un jury de soutenance au dernier moment sans concertation avec le jury convoqué au dernier moment sous prétexte que l'étudiant ne peut pas soutenir.

Les techniques de harcèlement dans l'ESR (suite)

I 1] Techniques de mise en compétition: incitation à désigner le maillon faible au sein des équipes; incitation à désigner la formation affaiblie au sein des équipes; informer d'autres équipes de la vulnérabilité de certain-e-s pour qu'ils ne soient plus intégrés dans les projets; Incitation de toutes les sous-équipes à déposer plusieurs dossiers en même temps

I 2] Techniques de minimisation ou banalisation du risque psychosocial et des abus: déni « mais c'était involontaire », banalisation « ce problème est tellement fréquent », fausse pistes fausses solutions « cela va être résolu » ne rien faire, ne pas contacter les instances suite aux entrevues, ne pas alerter, ne pas protéger. Remettre en cause ce que dit la victime de façon verbale ou non verbale en haussant les sourcils, en faisant une moue, en secouant la tête... ne prendre aucune note...

I 3] Techniques de psychologisation: Girard, Lerner justifier la situation par les problèmes personnels, de santé ou familiaux de la victime, étiqueter en faisant allusion à l'âge, identité ou à un trait de personnalité « avec l'anxiété que vous avez » évoquer des situation antérieures (poste, autre entreprise) qui ont concerné la victime,

I 4] Techniques d'exclusion du poste; quiet firing ; suggérer à la personne qu'elle n'est plus compétente, qu'elle devrait quitter; créer un environnement hostile ou intolérable, exercer des pressions, menaces, coercitions pour qu'elle quitte; démission sous la contrainte, licenciement

Des biais de jugements

-Erreur fondamentale d'attribution (Ross, 1977) et psychologisation

-Illusion d'un monde juste (Lerner, 1980)

« Chacun reçoit ce qu'il mérite et mérite ce qui lui arrive »

Une victime ne l'est pas hasard

Une victime reçoit ce qu'elle mérite

Une victime mérite ce qui lui arrive

Fonction: se tenir à l'écart de l'idée que l'on pourrait être victime à son tour

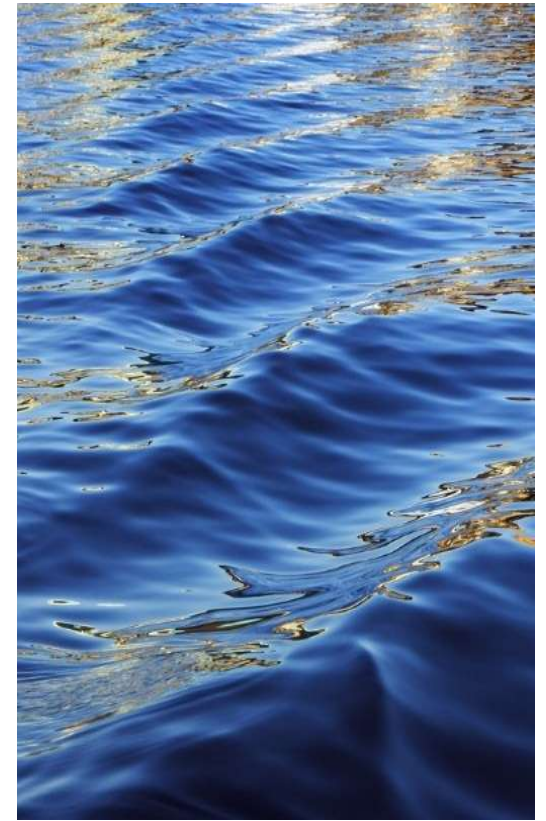
-Théorie du monde sacrificiel ou bouc émissaire

(Girard, 1982, 1999)

dans toutes les sociétés, des victimes sont désignées pour canaliser le désir mimétique qui engendre rivalité donc violence, et de purger des tensions au sein du groupe dans un acte cathartique.



Justice organisationnelle



Justice organisationnelle

perception de justice à l'égard du traitement
reçu par un salarié au sein d'une organisation
(Greenberg & Cropanzano, 1993)



Quatre formes de justice organisationnelle :
procédurale, distributive, informationnelle, interpersonnelle

La Justice Procédurale

*Les **procédures** pour prendre les décisions sont-elles justes?*

La Justice Distributive

*La **décision** est-elle juste?*

La Justice Informationnelle

*Les **échanges** avec les décisionnaires sont-ils justes? Ai-je reçu des **explications** ?*

La justice Interpersonnelle

Suis-je traité avec politesse, dignité et respect ?

(Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001)

La justice procédurale :

Leventhal (1980)

Principe fondamental : la voix

Six règles concernant la justice procédurale :

- 1-La **consistance** (uniformité de l'application des procédures entre les personnes et le temps);
- 2-La **suppression des biais** (neutralité et formation des décideurs) ;
- 3-L'**exactitude des informations** (usage des informations exactes lors de la prise de décision) ;
- 4-La **possibilité de correction** (possibilité de corriger les informations en fonction de nouvelles informations) ;
- 5-La **représentativité** (tous les critères considérés comme pertinents par les salariés dans une prise de décision doivent être pris en compte) ;
- 6-L'**éthique** (processus de prise de décision en accord avec l'éthique et la morale de la société).



La justice procédurale

procédures et méthodes utilisées pour prendre des **décisions** au travail, qui renvoient aux caractéristiques formelles d'un système (Konovsky, 2000).

manière d'exercer des règles et procédures afin de permettre l'attribution des récompenses.

Le sentiment d'équité est basé sur **les méthodes, les procédures et les décisions d'attributions** mises en place dans une organisation (Greenberg, 1986). Principes moraux basés sur l'engagement et les standards éthiques

Exemples d'injustices procédurales :

Ne pas avoir de procédures justes pour recrutement (méthodes justes, critères, outils valides), ex se baser sur des intuitions, des relations, décision finale influencée par des biais,

Ne pas avoir de procédures justes (pour attribuer **avancement, ou primes**)

Ex: ne prendre en compte que l'enseignement et ne pas tenir compte des publications ACL

Changement de méthode fréquent ou impromptu (BPR) dans le temps ou selon la personne ou l'équipe ou axe de recherche. Ex avancement basé sur le seul retour du N+1



La justice distributive (Adams, 1963, 1965 ; Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005 ; Homans, 1961 ; Martin, 1981)

évaluation de proportionnalité des rétributions/contributions

« est ce que je reçois ce que je mérite ? »

repose sur 3 principes (Leventhal, 1976)



Équité : chacun reçoit (reconnaissance monétaire, salaire et non-monétaire, encouragement ou promotion) proportionnellement à sa contribution

Égalité : chacun reçoit la même chose indépendamment à sa contribution

Besoin : distribution selon les besoins spécifiques

Exemples d'injustices distributives :

- Distribution selon les désidératas d'une équipe de direction
- ne pas avoir choisi collectivement un principe
- changer de principe arbitrairement en fonction des intérêts de certaines sous-équipes ou de certaines personnes

La justice interactionnelle (interpersonnelle et informationnelle)

qualité du traitement interpersonnel reçu lors de la mise en place des procédures (Bies & Moag, 1986; Cohen-Charash & Spector, 2001).



shutterstock.com · 2700490519

La justice interpersonnelle

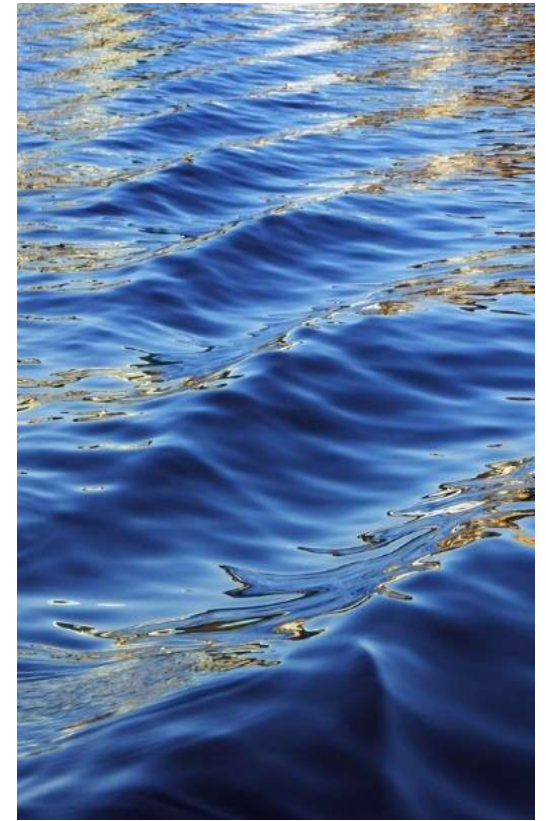
« le degré de **politesse, de dignité et de respect** avec lequel les individus sont traités durant la procédure » (Bies & Moag, 1986 ; Greenberg, 1990)

Injustice interpersonnelle : harceler, maltraiter, insulter, porter atteinte à la dignité...

La justice informationnelle « les **explications fournies** à propos des règles, des critères et des processus de décision » (Colquitt et al., 2001)

Injustice informationnelle: ne pas donner accès à l'information à tous en même temps; favoriser certains groupes ou équipes; par ex. retirer certains salariés des envois de mails pour qu'ils ne soient pas informés, etc.

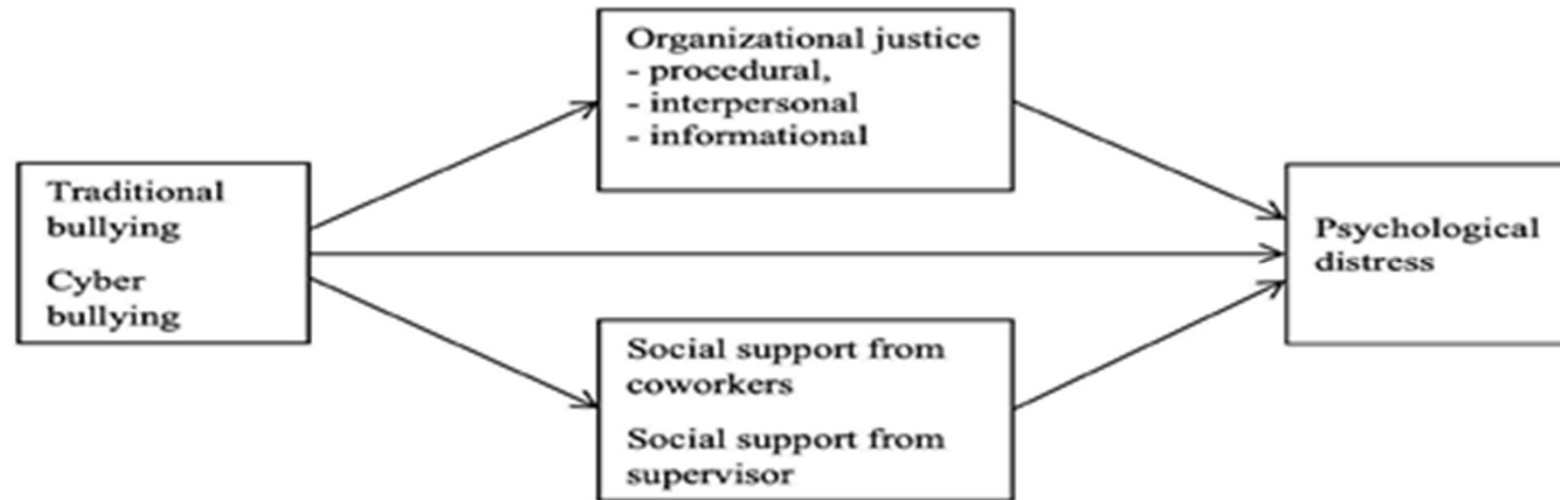
*Harcèlement et
Justice
organisationnelle
dans
l'enseignement
supérieur*



Effets du harcèlement (trad. et cyber), de la justice organisationnelle et du soutien social sur la détresse psychologique

(Desrumaux, Hellemans, Malola & Jeoffrion, 2021)

Etude quantitative : 179 fonctionnaires français



Résultats : Les trois injustices et les deux manques de soutiens sont reliées aux deux formes de harcèlement et à la détresse. Seule la Just. Proced. n'est pas reliée au cyberharcèlement.

Les injustices informationnelle et interpersonnelle ont un rôle médiateur entre les harcèlements (**trad. et cyber**) et la détresse psychologique.

L'absence de soutien du supérieur a un rôle médiateur entre les harcèlements (face-à-face et cyber) et la détresse psychologique. Pas d'effet médiateur du Soutien des collègues

Effets de la culture éthique organisationnelle (valeurs éthiques et justices procédurales et interactionnelles donc interpersonnelle et informationnelle)

(Clawson, 2016). Leadership Malpractice in Higher Education

Le décès de Kevin Morrissey, rédacteur en chef de la revue *Virginia Quarterly Review* a été le catalyseur de cette recherche

Etude quantitative: 747 administrateurs, enseignants et membres du personnel de 11 lycées et universités du sud-est des États-Unis

Résultats :

- Une faible **culture éthique organisationnelle** est le **meilleur prédicteur de la supervision abusive** : les **injustices interpersonnelles et informationnelles** sont **étroitement liées à la supervision abusive**. Le soutien organisationnel perçu n'a pas d'effet.
- **Les injustices interpersonnelles et informationnelles et le non respect des valeurs éthiques** sont le meilleur prédicteur de la **supervision abusive par procuration**. Le soutien organisationnel perçu par les subordonnés a aussi un effet.

Matos et al. (2015)

Etude quantitative : 1 000 travailleurs aux États-Unis (médecine, enseignement, gestion, comptabilité, technologie, recherche).

Résultats : corrélation significative entre le *Masculinity Contest Culture* et le leadership toxique. $r = .76$ ($p < .05$)

Tafvelin et al. (2023) en **Suède**

Etude quantitative longitudinale : 1331 gestionnaires

Résultats : Augmentation du stress positivement associé au leadership destructeur $\beta = .0.80$ ($p = .03$)

Mourssi-Alfash (2015). **786 enseignants du supérieur (Midwest)**

Résultats : le harcèlement au travail est un problème persistant dans l'enseignement supérieur. 82 % des participants ont déclaré avoir subi au moins une forme de harcèlement au moins une fois au cours des six mois, 35 % se sont directement qualifiés de « victimes de harcèlement ». Une association négative est significative entre le harcèlement au travail et la perception de la justice organisationnelle chez les personnes ciblées par le harcèlement.

Meyer (2025). Afrique du Sud établissement d'enseignement supérieur sud-africain

Etude qualitative : 26 maîtres de conférences sélectionnés sur 190 enseignants

Résultats : la violence au travail était profondément ancrée dans la culture institutionnelle, se manifestant par un **environnement hostile**, une **communication institutionnelle abusive et dysfonctionnelle**, un **environnement de travail inadapté et des défaillances de gestion** en contexte des établissements d'enseignement supérieur africains. forme de violence structurelle et symbolique ancrée dans les normes institutionnelles, les distorsions de communication et la performativité.

Valentine, Giacalone & Fleischman (2021). Amérique du Nord

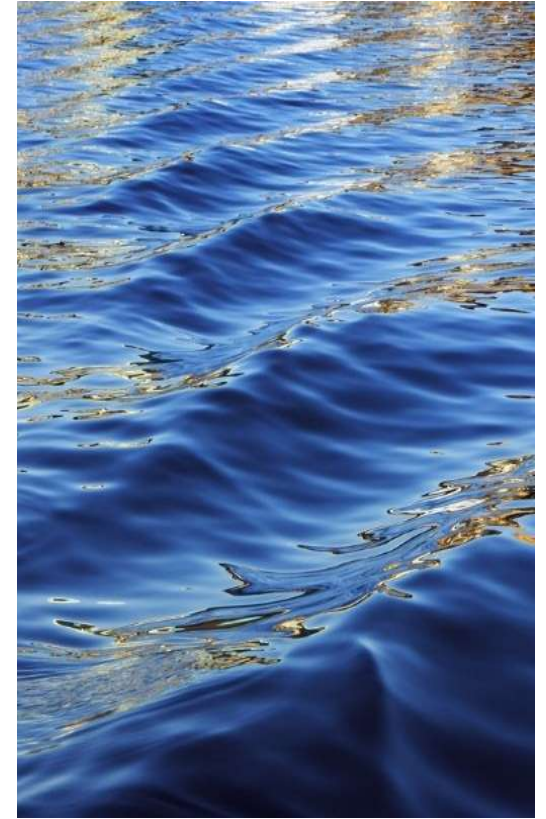
Etude à mesures répétées 420 panelists (4.2%) puis **210** participants

Résultats : le harcèlement suscite chez les victimes **des attitudes socialement négatives, ainsi qu'une baisse de l'efficacité des équipes de travail et une augmentation de la frustration organisationnelle**

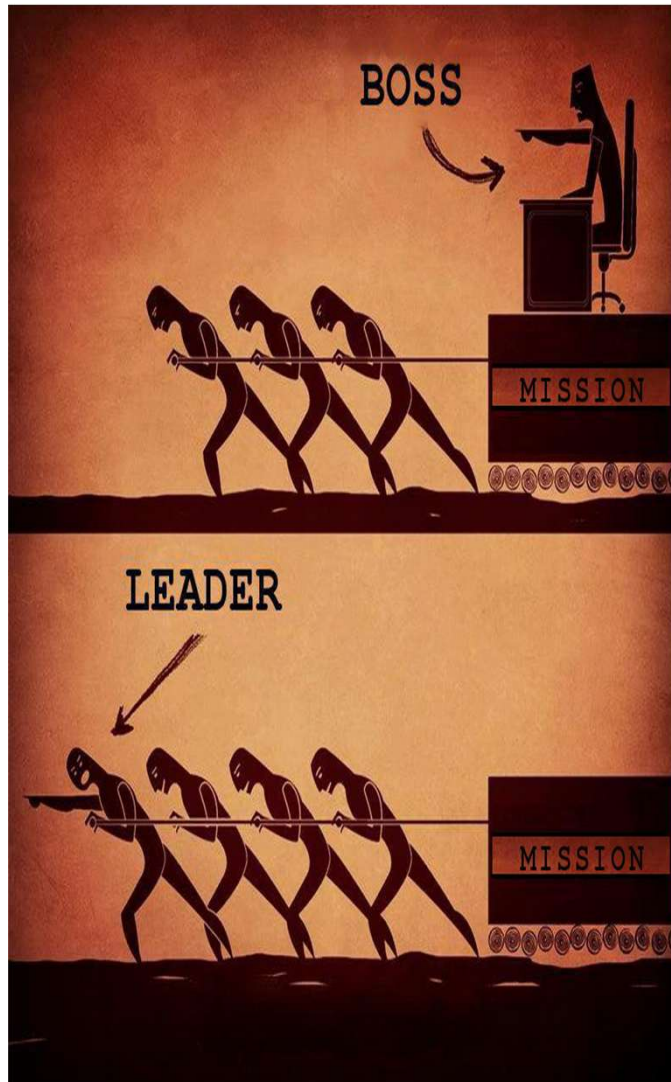
Cela se concrétise par une méfiance envers les autres, une stratégie centrée sur soi-même fondée sur la conviction que l'avancement professionnel relève de la politique interne, ainsi qu'une diminution de la cohésion et de la communication au sein des équipes de travail, ce qui aboutit à une frustration organisationnelle.



Leaderships



Le leadership destructeur



Krasikova et al. (2013) « **ensemble de comportements volontaires du leader visant à porter préjudice, à faire du mal, à nuire et à affecter émotionnellement les cadres hiérarchiques ou les employés**

en les encourageant :
à transgresser les normes et les intérêts légitimes de l'organisation,
à adopter à leur tour un style de leadership recourant à des méthodes et des comportements nuisibles injustifiés afin d'influencer négativement les membres de l'organisation. »

Le « leadership destructeur » regroupe

- **le leadership tyrannique** fondé sur un mode d'autorité orienté vers l'obtention de gains personnels et le plaisir de « rabaisser » les subordonnés;
- **le leadership narcissique** besoin d'être admiré accompagné d'arrogance associé à un besoin de pouvoir, de domination;
- **le leadership machiavélique** fondé sur la manipulation et le contrôle interpersonnel;
- **le leadership toxique** abus de pouvoir caractérisé par un contrôle excessif destiné à satisfaire les besoins personnels du leader
- triade noire: ***narcissisme, machiavélisme, antisoc-
psychopathie*** : Babiak, 1995; Dotlich & Le Caire, 2003; Furnham, 2010; Hogan et Hogan, 2001; Kets de Vries, 2006; Lubit, 2004).

(Bardes & Piccolo, 2010; Brunet et al., 2015; Kraskovo et al., 2013)



Leadership tyrannique

l'utilisation du pouvoir et de l'autorité de manière **oppressive, capricieuse et vindicative**, par une gestion arbitraire, en infligeant des punitions sans motif réel, en s'autoagrandissant et en rabaissant ou insultant ses employés (Ashforth, 1994, 1997) utilisation d'un contrôle excessif auprès des employés ou démonstration d'indifférence à leur égard et application de punitions injustes ou inutilement sévères (Ashforth, 1994 ; Cacciatore et al., 2010).

Repérage posture

- métier : il décide pour chaque employé la façon de faire
- management : gestion arbitraire et contrôle excessif à des fins personnelles
- relationnel : opprime, insulte, punit,
- Situations et temporalités : abus de pouvoir, tire profit de son statut auprès de ses employés
- Capacité à s'auto-évaluer et estime de soi : blâme les autres pour ses propres erreurs,



Effets négatifs du leadership tyrannique: (Brunet et al, 2015) 907 travailleurs

Dégrade

Climat de travail $-.42^{**}$

Rendement au travail $-.14^{**}$

Mobilisation $-.07^*$

Bien-être psychologique $-.30^{**}$

Augmente

Détresse psychologique $-.33^{**}$

Intention de quitter l'organisation $-.33^*$

Intention de quitter l'unité $-.36^{**}$

Intention de quitter la profession $-.24^{**}$



Prévention: inclure dans les politiques et techniques de sélection du personnel le dépistage des personnalités à risque (tyrannie, narcissisme...) Former et coacher les leaders actuels ayant tendance à adopter des comportements tyranniques.

Violences institutionnelles issues de personnalités à troubles



Formes de narcissismes

Narcissisme grandiose



Narcissisme vulnérable (caché)



Narcissisme malin (forme sévère)



Violences relationnelles psychiques et/ou physiques

Mécanisme caché, progressif, insidieux et récurrent et progressivement destructeur

Le harceleur

Techniques psychologiques : **masque** et fait tout pour que la victime ne s'en rende pas compte, **sème la confusion, gaslighting, remises en cause et moqueries** portant atteinte à son estime, à sa personne, à son sentiment d'efficacité ; attaque de la personnalité ou de ce qui est cher à la victime (identité, métier, famille)

alternance de modes relationnels qui entraîne perte de repères et impossibilité d'anticiper comme les **chaud-froid, silences-radios, séduction-rejet**

- Culpabilise, asservit pour exploiter les émotions, de l'énergie, esclavagise, « psychopompe »
- mépris, exigence, humiliations, mensonges, menace, chantage, jalousie,
- isole la victime de sa famille, de ses amis, de ses collègues, de son travail.
- exploite le doute chez la victime : alternance avec des phases de flatterie et de rapprochements (phrases positives, cadeaux, ...). La phase positive se fait en présence d'autres personnes témoins de la gentillesse et de l'attention présumées du harceleur envers sa victime.

La victime

- vit avec la **peur constante** de perdre l'estime de l'autre, ou de perdre la relation
- **Incompréhension, déni**, elle se voile la face, excuse et ne perçoit pas les maltraitances ;
- est dépendante et se sent incapable de vivre sans l'autre ou ne peut envisager une rupture du lien (travail, famille, ami...)
- **destruction psychique voire physique**

Formes de narcissismes

Narcissisme grandiose

- Mégalomanie, sens exagéré et infondé de leur supériorité, conviction qu'ils sont spéciaux et uniques,
- fantasmes de succès, de pouvoir, d'intelligence, de beauté
- besoin constant et excessif d'être admiré
- conviction de disposer d'un droit, sentiment que tout leur est dû
- Attitude compétitive, arrogante
- Abnégation et valorisation de soi (sacrifice de soi et altruisme à but instrumental)

- Narcissisme malin (forme plus sévère)

- pathologie relationnelle consistant en une déstructuration de la personnalité dans laquelle l'autre (l'altérité) est nié-e: instrumentalisation et entreprise de désubjectivation, violences verbales, non verbales, physiques, sexuelles instrumentales permanentes chez le pervers narcissique, peut partager certains traits avec trouble de la personnalité antisociale.

Narcissisme vulnérable (caché)

manipule, fait croire que l'autre a le pouvoir alors que c'est le vulnérable qui contrôle, caché derrière rôle de victime. En n'agissant pas, il asservit et oblige à agir à sa place. La victime lassée par l'inertie, l'absence de réponse, et les défaillances, va agir. Semble gentil, conciliant et respectueux des valeurs morales,

- Instrumentalise par le doute, en faisant perdre les repères, gaslighting, active la culpabilité
- Projectif : si la victime se défend, il la fait passer pour son bourreau. Violence explosive cyclique, crise

Distinguer les formes de narcissismes

mécanismes à l'œuvre: être spécial, manque d'empathie, pas ou peu d'émotions, vide psychique donc recherche de approvisionnement narcissique, instrumentalisation et manipulation d'autrui, jalousie, rivalité, manipulation/séduction/perversion (jouissance de la souffrance) puis destruction quand victime vidée, n'apporte plus assez, distante, ou qui a démasqué

Grandiose: sens exagéré et infondé de leur importance (mégalo manie), conviction qu'ils sont spéciaux et uniques

- fantasmes de succès, de pouvoir, d'intelligence, de beauté
- besoin constant et excessif d'être admiré
- conviction de disposer d'un droit, sentiment que tout leur est dû
- Abnégation et valorisation de soi (sacrifice de soi et altruisme à but instrumental)

Vulnérable (caché): manipule, fait croire (au monde extérieur) que l'autre a le pouvoir alors que c'est le vulnérable qui contrôle, caché derrière rôle de victime. En n'agissant pas, il asservit et oblige à agir à sa place. La victime lassée par l'inertie, l'absence de réponse, et les défaillances, va agir. Semble gentil, conciliant et respectueux des valeurs morales,

- Introduit chez la victime le doute de soi de ses propres repères, du bien fondé de sa démarche, la victime s'appuie sur ses propres ressources pour tenter de comprendre, se remet en question, cherche le mode d'emploi qui permettrait de communiquer et de rendre la relation plus saine.
- Active la culpabilité et si la victime se défend, il la fait passer pour son bourreau. Risque de burnout.

Narcissisme malin (forme plus sévère): pathologie relationnelle consistant en une déstructuration de la personnalité dans laquelle l'autre (l'altérité) est nié: **instrumentalisation et désobjectivation**, violences instrumentales protéiformes permanentes: verbales, non verbales, morales, physiques, sexuelles chez le pervers narcissique

Triade noire

1/ La psychopathie (personnalité anti-sociale) : personnalité la plus malveillante dans la triade noire (Rauthmann, 2012)

Dimensions : **Incapacité à se conformer aux normes sociales qui déterminent les comportements légaux (irresponsabilité), tromperie par profit ou par plaisir, exploitation ouverte de l'autre (parasitisme), facilité à nuire aux autres, absence de remords et de culpabilité, impulsivité, recherche de sensations fortes, faible niveau d'empathie** (Hare, 1985; Lilienfeld & Andrews, 1996).

N'est pas directement présente dans le DSM.

PCL-R (Psychopathy Checklist-Revised) (Hare, 1991) mesure standard. Historiquement recensé par Schneider et Cleckley dans le DSM, En 1980, cette tradition a été rompue avec la publication du DSM-III. La psychopathie fut rebaptisée trouble de la personnalité antisociale

2/ Le machiavélisme se nourrit de la croyance cynique que la réussite et le succès résident dans la manipulation d'autrui (Jones & Paulhus, 2009).

Dimensions : **manipulation, insensibilité et orientation stratégique-calculatrice, exploitation d'autrui pour son propre intérêt, absence de considération pour la morale.**

3/ Le narcissisme

Dimensions : **besoin d'être admiré, grandiosité, privilèges, dominance et supériorité. Allant jusqu'au narcissisme malin : instrumentalisation et désobjectivation**, violences instrumentales protéiformes permanentes: verbales, non verbales, morales, physiques, sexuelles chez le pervers narcissique.

Dirty Dozen scale

Narcissisme (4, 5, 6 et 7)

- 4. J'ai tendance à vouloir que les autres m'admirent.
- 5. J'ai tendance à vouloir que les autres m'accordent de l'attention.
- 6. J'ai tendance à rechercher le prestige ou le statut social.
- 7. J'ai tendance à attendre des faveurs spéciales de la part des autres.

Psychopathie (1, 2, 11, 12) antisocialité

- 1. J'ai tendance à manquer de remords.
- 2. J'ai tendance à être insensible ou indifférent.
- 11. J'ai tendance à ne pas me soucier de la moralité de mes actions.
- 12. J'ai tendance à être cynique.

Machiavélisme (3, 8, 9 et 10)

- 3. J'ai tendance à manipuler les autres pour arriver à mes fins.
- 8. J'ai tendance à exploiter les autres à mes propres fins.
- 9. J'ai déjà eu recours à la tromperie ou au mensonge pour arriver à mes fins.
- 10. J'ai utilisé la flatterie pour arriver à mes fins.

Le trouble de la personnalité antisociale (TPA ou TPAS)

schéma persistant de comportements et d'attitudes qui **violent les droits des autres.**

irrespect envers les normes sociales,

manipulatrices, impulsives et souvent incapables de se conformer aux règles.

peu de remords pour leurs actions, ce qui peut conduire à des comportements criminels ou destructeurs.

manque d'empathie,

comportement impulsif et irresponsable,

manipulation et tromperie, « comportement défi » (parfois

associé au trouble déficit de l'attention avec ou sans

hyperactivité (TDAH) au TSA et/ou à une déficience

intellectuelle) qui peuvent rendre les soins difficiles et tendance à violer les droits des autres sans se soucier des conséquences.



Recadrages et préventions/ harcèlement



Conduites de recadrage par la victime :

stopper,

rappeler le statut, le contrat de travail,

Pointer toute communication non verbale déviante

Regarder dans les yeux,

Refaire préciser (metacommuniquer) : mécanisme de renvoi vers l'émetteur (non absorption)

Toujours insister sur la gravité des cpts,

Signaler le décalage entre la loi et cpts,

Prendre à témoin adroitement les autres chaque fois que c'est possible,

Pas de mimétisme, pas de confusion, dénoncer la triangulation, apprendre à sentir la violence souterraine

Otto Fenichel: la personne sous emprise joue le rôle d'approvisionnement narcissique (*narcissistic supply*) joue un rôle vital, permet de maintenir son estime de soi, évite l'effondrement narcissique face au vide intérieur. Cette ressource doit être parfaitement contrôlée par le narcissique qui en est dépendant.

Prévention : Lutter contre le harcèlement

Point de vue de l'organisation

changement organisationnel, révision de la notion de pouvoir,
identification, réflexion sur les relations de travail

Point de vue de la victime : ne pas chercher à se justifier,
ne pas insister sur statut de victime évoquer sa prosocialité,
injustice de la situation, irrecevabilité du HM

Point de vue de l'agresseur : prise de conscience des effets
pour l'organisation des conséquences individuelles
se former au management des équipes

gestion des RH basée sur dynamique de motivation, de justice, de
reconnaissance

apprentissage de communication instaurant une écoute mutuelle
trouver référent ou guide pour évoluer dans ses pratiques

Prévention primaire

Processus d'intervention (Poilpot-Rocaboy & Winter, 2008)

I-Identifier les formes de harcèlement

I.1. Répétition et durée des comportements

I.2. Nature des comportements hostiles imposés par une personne en situation de pouvoir

I.3. Repérage la ou les cibles stigmatisées, lanceurs d'alerte

I.4. Pointer conséquences du comportement : dégradation santé mentale, physique

2-Décision d'intervenir dépend des caractéristiques Ind. Org. Jurid. Engagement et implications de l'organisation

3-Développement d'un processus de gestion du harcèlement

3.1. Décider une sanction en lien avec la gravité (avertissement oral ...au licenciement)

3.2. Contrôler les comportements (cessation de HM, comportements positifs, compréhension pour le harceleur, analyse du feed-back du harceleur comme de la victime, perception par la victime de la décision finale)

Voir les méthodes de recadrage (Humbeck, 2019)

3.3. Analyser et supprimer les causes (gestion du stress, recrutement choix de perso et formation adéquates)

3.4. Développer des actions de soutien pour traiter les symptômes de PTSD
Rétablir climat de confiance

4-Développement d'un processus de prévention

mise en place d'une politique « anti-harcèlement »

(tolérance zéro à l'égard du HM)

diffusion de cette politique (intranet, posters, ateliers...)

définition d'une procédure en cas de plainte

développement d'outils de gestion des ressources humaines tels que la
formation

Mise en place d'une cellule « anti-harcèlement » (membres commission de santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) ; professionnels de santé: médecins, psychologues, assistants sociaux, infirmiers du travail; juristes...)

Veille sur l'intranet, recadrages et alertes

Veille les réseaux sociaux, recadrage et alerte

Lutter contre les injustices organisationnelles en s'appuyant sur la justice (Grenier-Pezé & Soula, 2002)

- détournement du **lien de subordination**: incivilités, atteinte à la dignité, injures, moqueries)
- détournement **des règles disciplinaires** (sanctions injustifiées basées sur des faits inexistants ou véniels),
- détournement du **pouvoir de direction** (ne pas donner de travail, donner des objectifs irréalisables, donner un travail inutile, isoler),
- détournement du **pouvoir d'organisation** (modifier arbitrairement les conditions de travail ou les conditions essentielles du contrat de travail...).

**Typologie des comportements
inconvenants, inappropriés ou intrusifs
vécus comme inacceptables parce que la personne les subit parce qu'ils
provoquent en elle des émotions désagréables (peur, dégoût, colère, tristesse...)**

Méthodologie d'interventions pour remédier aux agissements harcelants.

Face aux comportements *inconvenants ou offensants* (e.g., *laisser des détrit*us sur le clavier d'ordinateur; *serrer très fort la main*; *parler très fort*; *jurer dans ses dents*; *chuchoter des menaces*) déployer des règles du vivre ensemble allant de la rectification du comportement harcelant au fait d'exiger des excuses.

Face aux comportements *inappropriés* (e.g., *salut les nanas*; *mon petit chéri*; *alors ta dépression, ça va mieux ?*)

mettre en place le respect du contexte et du cadre, en proposant différents niveaux (recontextualisation, recadrage, recadrage souple puis ferme, sanctions).

Face aux comportements intrusifs (e.g., *pas terrible les infos sur son mari sur facebook*; *regard insistant et plongeur dans le chemisier*; *prendre par les hanches*; *mettre son ordinateur au milieu et se coller à une doctorante*)

respect des limites et des distances, instaurer la distance respectueuse, le recentrage de la relation sur les enjeux professionnels. **la proxémie**: étude des distances et de l'espace que les gens maintiennent entre eux dans leurs interactions. **la proxémie sociale avec ses collègues varie entre 1,5 et 3 mètres ...**

Méthodologie d'interventions pour remédier aux agissements harcelants
(Humbecq, 2019)

Face aux **comportements inconvenants**, il convient de déployer *des règles du vivre ensemble*

rectification du comportement harcelant

recadrage souple vise la prise de conscience du vécu difficile de la victime et la volonté de l'aider à se relever par le biais d'excuses

recadrage ferme soit parce que l'auteur des comportements n'en admet pas l'aspect inconvenant, soit parce qu'il ignore (piétine) les résolutions prises lors d'un recadrage souple. on est plus en présence d'une simple erreur ou d'un égarement

rappel autoritaire du cadre et du caractère non négociable des limites il comporte la prescription de comportements rectificateurs
notamment des excuses publiques ou privées selon la forme du comportement inconvenant

se conclure par une formulation ferme : si le moindre problème vous concernant devait encore être signalé nous activerons un dossier disciplinaire ou nous espérons avoir été clair et ne pas avoir à vous revoir dans ce bureau

exiger des excuses : même si le comportement inconvenant est involontaire ou incontrôlé, la personne victime n'en souffre pas moins. L'expression de regrets ou d'excuses constitue une tentative de réparation

Plan d'action comportant des mesures concrètes :

La restitution du résultat de diagnostic (DUERP-RPS) permet d'identifier les pistes pour construire le plan d'action.

1. Prévention Primaire : Actions visant à supprimer ou réduire le risque à la source et au niveau de l'organisation du travail : responsabilité de l'employeur et RH, procédures, équilibre demandes/ressources, demandes (CT, surcharge, complexité et amplitude du travail, hyperconflits, injustice org. et leaderships destructeurs), ressources (salaires, reconnaissance, moyens matériels), ressources sociales (leaderships bientraitants, communication, temps collectifs, formations), relation avec le public; analyse en amont des changements et restructuration impact sur les organisations et les personnes, circuit d'information précoce...

2. Prévention secondaire : Actions visant à réduire ou limiter le risque en donnant des outils aux personnes pour faire face à un risque : formation des managers et salariés sur les RPS et les formes de violence ; formation des managers sur leur rôle au regard des situations de travail et sur mise en place de procédures (alertes, cellules...)

3. Prévention tertiaire : Actions de réparation des effets des risques qui n'ont pas pu être évités : analyse, réparation des dysfonctionnements, des conflits ; organisation de la prise en charge des personnes en souffrance ; suivi, accompagnement lors de la reprise...

***** **Attention, l'évaluation des RPS devrait être continue**

Prévention secondaire

Le harcèlement et le cyberharcèlement sont liés à l'absence de soutien

Donc priorité : Travailler sur le soutien

**Rôle de la hiérarchie et
rôle des bystanders**

Valoriser le courage moral

Valoriser la reconnaissance

Alerter rapidement tous les acteurs ;

Former les lanceurs d'alerte

Alerter sur les violences verbales et les incivilités

Alerter sur l'isolement

Prévention tertiaire

ALERTER en interne et en externe

SE SOIGNER : Suivis médicaux, psychologiques, sociaux

SE DETACHER et COUPER avec ce qui est toxique

SE LIBERER de la souffrance (parole, émotions, consultations, groupes de parole, formations)

Travailler sur les addictions et telepression (TIC, téléphone portable, mails...)

L'estime de soi (refuser d'être abimé, sacrifié),

La dépendance affective et statutaire,

Les comportements citoyens positifs: le civisme, l'aide et l'altruisme

FAIRE LE DEUIL des supérieurs ou des collègues malveillants, deuil des faux amis

Ne PAS SE TAIRE (mais attention à la communication / pathologies)
silence et omerta = augmentation des risques majeurs et dégradation
du climat général

Bibliographie

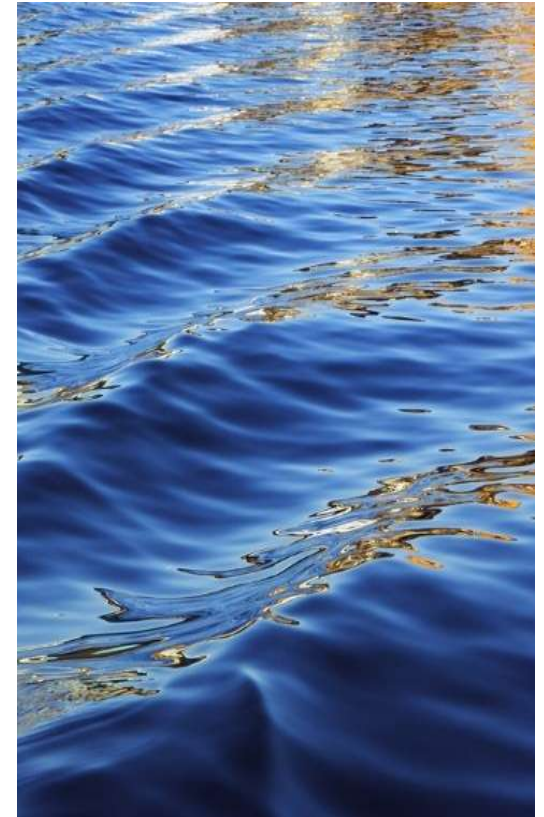
- Bernaud, J.-L., Desrumaux, P., & Guedon, D. (2021). *Psychologie de la bientraitance professionnelle : Concepts, modèles et dispositifs*. Dunod.
- Desrumaux, P. (décembre, 2009). Harcèlement moral au travail : l'enfer au Travail Cerveau et Psycho, 30-35. www.cerveauetpsycho.fr
- Desrumaux, P. (2022). *Le harcèlement moral au travail : Approches psychosociales, organisationnelles et cliniques*. Presses Universitaires de Rennes.
- Desrumaux, P., Gillet, N. & Nicolas, C. (2018). Direct and indirect effects of beliefs in a just world and supervisor support on burnout via bullying. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(11), 2330. <https://doi.org/10.3390/ijerph15112330>
- Desrumaux, P., Hellemans, C., Malola, P., & Jeoffrion, C. (2021). How do cyber- and traditional workplace bullying, organizational justice and social support, affect psychological distress among civil servants? *Human Work/Le Travail Humain*, 84, 233–256. <https://doi.org/10.3917/th.843.0233>
- Desrumaux, P., Machado, T., Valléry, G., & Michel, L. (2015). Bullying of the manager and employees' pro/antisocial behaviors: impacts on equity, responsibility judgments and bystanders' help giving. *Negotiation and Conflict Management Research*, 9, 44-59.
- Malola, P., & Desrumaux, P. (2020). L'épuisement émotionnel dans la fonction publique hospitalière: Effets du harcèlement moral, de la justice organisationnelle et de l'engagement affectif via le soutien social. *Annales Medico Psychologiques*, 178(8), 852–858. <https://doi.org/10.1016/j.amp.2019.11.014>
- Malola, P., Desrumaux, P., & Ndobu, A. (2025). Effects of workplace bullying, organizational justice on turnover intentions and affective commitment: Need satisfaction as explanatory mechanism. *International Journal of Bullying Prevention* <https://doi.org/10.1007/s42380-024-00258-1>
- Malola, P., Desrumaux, P., Dose, E., Jeoffrion, C. (2024). The impact of workplace bullying on turnover intention and psychological distress: The indirect role of support from superiors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(6), 751. <https://doi.org/10.3390/ijerph21060751>
- Leymann, H. (1996). *Mobbing. La persécution au travail*. Le Seuil.
- Ndong-Nguema, W., Ntsame Sima, M., & Desrumaux, P. (2025). Style de leadership et satisfaction de l'équilibre de vie travail-privée : Quels rôles médiateurs des risques psychosociaux digitaux au travail ? *Psychologie du travail et des Organisations* <https://doi.org/10.1016/j.pto.2025.07.001> Disponible en ligne sur www.sciencedirect.com
- Manzano-Garcia, G., Desrumaux, P., Ayala Calvo, J. C., Bouterfas, N. (2022). The impact of social support on emotional exhaustion and workplace bullying in social workers. *European Journal of Social Work*, 25, 752-765. <https://doi.org/10.1080/13691457.2021.1934417>

Conclusion

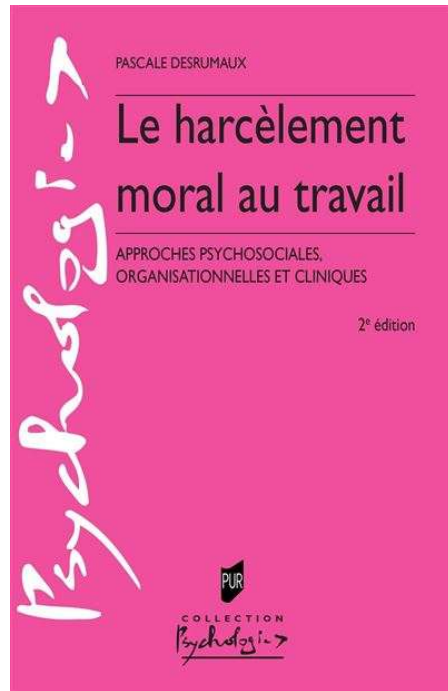
Le harcèlement moral et les conflits résultent d'une configuration dans laquelle les caractéristiques organisationnelles, psychosociales, individuelles et liées au travail interagissent. Donc, il faut traiter les causes majeures simultanément et développer la prévention primaire en même temps que la prévention secondaire et tertiaire.



Pascale.desrumaux
@univ-illle.fr



Un peu de lecture



PASCALE DESRUMAUX

Le harcèlement moral au travail

APPROCHES PSYCHOSOCIALES, ORGANISATIONNELLES ET CLINIQUES

2^e édition

Le lecteur trouvera dans cet ouvrage une synthèse de recherches universitaires internationales qui définit le harcèlement moral et identifie les facteurs organisationnels, psychosociaux, ainsi que les caractéristiques des harceleurs et de leurs victimes. Sont aussi mis au jour les jugements induits par les situations de harcèlement et les facteurs d'organisation cultivant le harcèlement. L'ouvrage intègre les apports des sciences humaines (théories du bouc émissaire, du monde juste, etc.), de la psychologie sociale et du travail (attribution, erreur fondamentale, climat d'entreprise) et de la psychologie clinique (émotions, vécu des victimes). Il clarifie ainsi les distinctions entre le harcèlement moral, sexuel, le cyber-harcèlement à l'école et au travail, par exemple. L'ensemble des causes sont présentées et illustrées par des études de cas.

De manière inédite, l'auteur présente une synthèse des enquêtes européennes sur le harcèlement, une réflexion sur les théories explicatives et les jugements concernant le harcèlement, des modèles européens et canadiens. Les aspects juridiques et les niveaux de prévention donnent des clés de sortie du harcèlement. Autant de pistes qui permettent aux scientifiques et aux étudiants d'appréhender l'ensemble des processus, aux salariés impliqués de mieux comprendre les pièges du harcèlement et aux professionnels de développer une prévention et un traitement de la violence au travail.

Pascale Desrumaux est professeur en psychologie du travail et des organisations à l'université de Lille et docteur en psychologie sociale. Elle est responsable d'un master en psychologie du travail et d'un DU Risques psychosociaux et qualité de vie.

Publié avec le soutien du laboratoire PSITEC de l'université de Lille

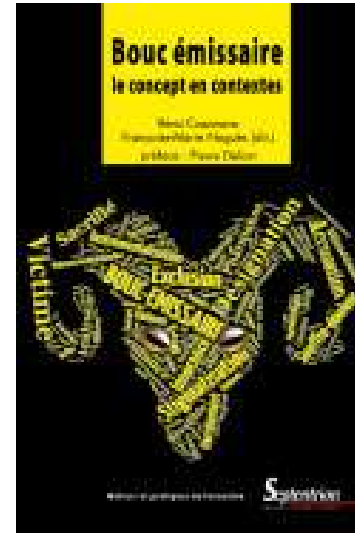
www.pur-editions.fr ISBN 978-2-7535-0296-5 22 €



Sous la direction de Jean-Luc Bernaud, Pascale Desrumaux et Dominique Guédon

Psychologie de la bientraitance professionnelle

Concepts, modèles et dispositifs



UNIVERS PSY

10 études de cas en psychologie du travail et des organisations

Un accompagnement en psychologie du travail et des organisations est un outil de favoriser une compréhension multidimensionnelle des phénomènes qualité de vie au travail, risques psychosociaux, management des organisations... et de mener à ce que les bénéficiaires s'approprient cette compréhension pour devenir acteurs de leur travail dans leur environnement professionnel, mais aussi des logements de leur santé et de leur vie.

L'accompagnement induit ainsi un changement à plusieurs niveaux : personnel (sens, motivation, résilience...), psychosocial (qualité des sphères de vie de la personne, recherche de soutien, mise en place de réseaux...), et organisationnel (mise en place de comité, équipement de politiques participatives...). Il permet non seulement un mieux être psychologique et physique des personnes et la réalisation psychologique et/ou professionnelle de chaque partie en présence, mais aussi une meilleure performance des organisations.

Les 10 études de cas présentées dans cet ouvrage illustrent bien les pratiques d'accompagnement en psychologie du travail et des organisations. Elles fournissent au lecteur autant de sujets de réflexion que de plans d'action afin de mettre en œuvre ou de développer leurs connaissances des méthodes d'intervention.

PASCALE DESRUMAUX Professeure de psychologie du travail et des organisations, Université de Lille.

CHRISTINE JEFFRION Maître de conférences HDR en psychologie sociale, du travail et des organisations, Université de Nantes.

JEAN-LUC BERNAUD Professeur des universités en psychologie, CNAM-NEOTOP Paris.

Sophie Barré - Manuela Caldeau - Joëlle Charlety - Adrien Chipard - Philippe Colombat - Eric Druet - Camille Durand - Eric Lenoir - Tony Machado - Muriel Marzano - Mathilde Moissonier-Baudet - Yves Moisse - Maria Serfati - Pascal Simeoni



000000 9782753502965

dunod une page d'histoire



10 études de cas en psychologie du travail et des organisations

10 études de cas en psychologie du travail et des organisations

dunod

dunod

Echelle de supervision abusive (Tepper, 2000)

1. Mon superviseur me ridiculise.
2. Mon superviseur dit que mes pensées ou mes sentiments sont stupides.
3. Mon superviseur me fait la tête (me donne le traitement silencieux).
4. Mon superviseur me rabaisse devant les autres.
5. Mon superviseur envahit ma vie privée.
6. Mon superviseur me rappelle mes erreurs et mes échecs passés.
7. Mon superviseur ne me donne pas de crédit pour les tâches nécessitant beaucoup d'efforts.
8. Mon superviseur me blâme pour éviter de l'embarras à lui/elle-même.
9. Mon superviseur ne tient pas les promesses qu'il/elle fait.
10. Mon superviseur exprime de la colère envers moi lorsqu'il/elle est en colère pour une autre raison.
11. Mon superviseur fait des commentaires négatifs à mon sujet auprès des autres.
12. Mon superviseur est impoli envers moi.
13. Mon superviseur ne me permet pas d'interagir avec mes collègues.
14. Mon superviseur me dit que je suis incompetent(e).
15. Mon superviseur me ment.

Leaderships humains positifs

Le management participatif s'appuie sur 5 principes :

- La mobilisation du personnel
- Une politique active de développement du personnel
- La délégation du pouvoir
- Tout problème doit être résolu au niveau auquel il se pose
- Des dispositifs de régulation indispensables (droit à l'erreur, autocontrôle...)

LMX (qualité des échanges leader-membres)

liens verticaux dyadiques (Dansereau et al., 1975):

- La contribution perçue à l'échange,
- Les expressions de soutien public (fidélisation),
- La confiance et l'affection mutuelles
- Le respect professionnel

Leadership d'habilitation ou à l'empowerment (Boudrias & Bérard, 2016) partager ses ressources ou donner accès à autrui (savoir-faire, compétences...) pour accroître autonomie et implication.

Leadership servant (Greenleaf, 1970),

présente une forte orientation relationnelle, aide, au service ses collaborateurs, cherchant à optimiser leur développement, à favoriser leur autonomie et à construire une relation éthique et bienveillante.

Leadership éthique privilégie des valeurs comme l'honnêteté, le respect et la bienveillance

Le leadership éthique

« la démonstration de la conduite normativement appropriée (i.e. éthique) et la promotion de cette conduite auprès des subordonnés à travers la communication bidirectionnelle, le renforcement et la prise de décision » (Brown, Treviño, & Harrison, 2005, p. 120).

Kalshoven, Den Hartog et De Hoogh (2011) distinguent sept dimensions du leadership éthique :

- la justice (i.e., traiter les personnes de manière juste et équitable),
- le partage du pouvoir (i.e., faire participer les subordonnés à la prise de décision, écouter leurs idées et préoccupations),
- la clarification de rôle (i.e., clarifier les responsabilités, les attentes et les objectifs de performance),
- l'orientation vers les personnes (i.e., respecter et soutenir les subordonnés),
- l'intégrité (i.e., mettre en adéquation ses propos et ses actes, tenir ses promesses),
- la conduite éthique (i.e., communiquer sur l'éthique, promouvoir et récompenser les comportements éthiques) et
- la préoccupation pour l'environnement (i.e., respecter l'environnement et encourager le recyclage).

Brown, M. E., Treviño, L. K., et Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

Guilbert, L., Auzoult, L., Gilibert, D., Sovet, L., Bosselut, G. (2019), Influence du leadership éthique sur l'engagement affectif et l'épanouissement psychologique : le rôle médiateur de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(2), 127-139, <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.11.004>.

Leadership destructeurs

pensées, actions, positionnement réflexif et relationnel au travail dévoyés avec un recours aux dimensions cognitives, physiques, psychologiques, relationnelles, éthiques et identitaires dans un objectif de nuire à l'exercice du travail, de compromettre le contexte organisationnel, les normes et de générer une déséquilibre ressources/demandes au travail.



Incompétence managériale

- directives incohérentes, contre productives voire irréalistes,
- préoccupations qui ne sont pas celles attendues (surf...)
- personnalité, croyances, motivation (peur, envies...)
 - fonctionnement cognitif psychique : passivité, laxisme,
 - santé, spill-over, boring-out, procrastination...
 - minimisation ou déni de son incompétence



Repérage posture

- métier : il ne connaît pas les fonctions, les métiers de son entité
- management : il ne sait pas gérer des personnes, ni faciliter leur travail, le superviser
- relationnel : il ne sait pas comprendre les salariés, les motiver ou garder sa posture de manager
- Situations et temporalités : manque de compréhension
- sous influence
- Non capacité à s'auto-évaluer et pb estime de soi :
- accepter défauts de compétence et y pallier

