

Docteur M-F HIRIGOYEN
Psychiatre-Psychothérapeute
15 rue Racine
75006 PARIS

Colloque de Marseille du 04 Avril 2000
Organisé par la Société de Médecine du travail PACA
et La Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la main d'Oeuvre
Le Docteur Josette CHIARONI,
Médecin Inspecteur régional du Travail

Harcèlement moral : mythe ou réalité ?

En l'espace d'un an, le concept de harcèlement moral s'est imposé en France au point qu'une proposition de loi a été déposée afin de le sanctionner sur le lieu de travail. Ce qui n'était au départ qu'une étude basée sur l'observation clinique s'est étendu sur le terrain juridique et social.

Une enquête vient d'être lancée par le ministère du travail afin d'évaluer l'ampleur du phénomène et de ses conséquences pour les victimes. On peut d'ores et déjà penser que, même si ces procédés sont difficiles à repérer ils ont des conséquences tout aussi graves que celles provenant des violences au travail liées aux agissements extérieurs à l'entreprise (agressions par les clients, attaques à main armée), tel qu'il a été récemment dénoncé dans un rapport du Conseil Economique et Social.

Néanmoins, il est nécessaire d'apporter quelques précisions afin d'éviter des dérapages et une banalisation du terme.

Définir le harcèlement moral

Le terme harcèlement moral est à différencier du harcèlement sexuel, le seul à être tenu en compte jusque là en France. Les canadiens parlent de harcèlement psychologique, dans les pays nordiques, en Suisse et en Allemagne on parle de « mobbing », en Angleterre on utilise habituellement le terme « bullying », les japonais utilisent le mot « ijimé ». Quels que soient les termes, les définitions se rejoignent en prenant en compte l'effet d'un certain type d'agissements sur les victimes.

On peut définir le harcèlement moral au travail comme 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.

Cette définition que je propose semble à l'opposé de la définition juridique proposée par le groupe communiste à l'Assemblée Nationale définissant le

harcèlement moral comme *toute dégradation délibérée des conditions de travail*. En effet celle-ci ne tient compte que de l'intentionnalité malveillante de l'agresseur et par conséquent que de ce qui est plaidable.

Le harcèlement consiste en une violence insidieuse, froide, sournoise, d'autant plus dangereuse qu'elle est quasi invisible. Elle se nourrit de petites attaques répétées, souvent faites sans témoins, parfois non verbales, ou ambiguës, car sujettes à double interprétation. Chaque attaque prise séparément n'est pas vraiment grave. C'est l'effet cumulatif des micro traumatismes fréquents et répétés, qui constitue l'agression.

Du plus direct	Au plus subtil
Injures, insultes verbales	Contestation des décisions
Menaces verbales, intimidations	Rétention d'informations
Propos sexistes, racistes	Refus de communication
Gestes à connotation sexuelle	Poste de travail bloqué
Ridiculisaiton en public	Rumeurs malveillantes, médisance
Moqueries sur une infirmité ou une particularité physique	Atteintes à la réputation
Attaques des croyances religieuses ou des opinions politiques	Oublis répétés d'informer des réunions
Bousculade ou agression physique minime	Critiques injustifiées concernant le travail

Une agression, apparemment unique mais particulièrement humiliante, peut, dans certains cas, être considérée aussi comme du harcèlement. C'est le cas des mises au placard brutales (bureau fermé, affaires personnelles dans un carton sur le palier), car elles sont précédées de petits indices de rejet qui ne pourront être interprétés qu'après coup.

Les enquêtes lancées par les médecins inspecteurs régionaux montrent que ce phénomène touche tous les échelons de la hiérarchie et tous les secteurs d'activité. D'un pays à l'autre, les harceleurs utilisent les mêmes procédés d'intimidation, les mêmes attitudes injurieuses, mais plus on monte dans la hiérarchie socioculturelle et plus les agressions sont sophistiquées et donc plus difficiles à repérer.

Le harcèlement moral vise une personne

La plupart des formes de pression au travail ont pour finalité un accroissement de l'efficacité ou de la rapidité dans l'accomplissement d'une tâche. Au contraire, dans le harcèlement moral, ce qui est visé, c'est l'individu. Il ne s'agit pas d'améliorer une productivité ou d'optimiser des résultats mais de détruire une personne parce que, d'une manière ou d'une autre, elle « gêne ».

Le travail n'est que le prétexte qui permettra de se débarrasser d'elle, soit en l'amenant à quitter les lieux, soit en la détruisant psychologiquement pour qu'elle cesse d'être gênante.

Le point de départ du harcèlement est rarement un différent professionnel qui pourrait être nommé mais beaucoup plus souvent un sentiment non avouable tel que l'envie ou la jalousie. On ne peut pas dire aux autres, et pas plus à soi-même : « je ne le supporte pas parce qu'il est plus intelligent, ou plus beau, ou plus généreux, ou plus aimé, que moi ! », alors on met en place un système pour que l'autre paraisse idiot, laid, prétentieux, ou avec une quelconque tare, ce qui permet de se rehausser. D'autres fois, dans un groupe structuré qui ne supporte pas l'originalité, le harcèlement peut être une façon de niveler les individus ; comme le dit un dicton japonais : « Le clou qui dépasse rencontrera le marteau ! ». D'une façon beaucoup plus prosaïque, le harcèlement est très souvent, pour une entreprise, une façon de se débarrasser à bon compte de quelqu'un qui gêne mais à qui, dans les faits, on n'a rien à reprocher.

Le harcèlement moral est un processus pervers

La perversion se caractérise avant tout par le déni. Déni de la subjectivité de l'autre qui n'est qu'un objet utile et utilisable, ou inutile et donc jetable ; déni de sa souffrance qui n'existe pas aux yeux de l'agresseur ; déni de l'agression par l'agresseur qui trouve toujours un moyen de justifier l'agression.

Dans le harcèlement moral au travail, ce qui est déstructurant, ce qui rend fou, c'est la perte de sens. Ce processus ne s'inscrit pas dans une logique saine. Il y a quelque chose de dévoyé, de pervers, qui n'est pas accessible au simple bon sens, et c'est ce qui ajoute au désarroi de la victime. Une personne est maltraitée ou humiliée par ses collègues ou par un supérieur sans qu'elle ait les moyens de comprendre pourquoi. Ou bien, une personne qui a énormément investi dans son travail, se retrouve soudainement mise de côté, on ne lui confie plus de travail, on l'isole, on l'humilie, non, pas parce qu'elle a cessé d'être compétente ou qu'elle a démerité d'une façon ou d'une autre, ce qui pourrait être nommé, mais seulement parce qu'elle a eu la malchance de ne pas avoir les bonnes alliances socio-politiques ou le bon réseau, ou bien parce que ses qualités professionnelles la rendaient justement menaçante pour quelqu'un d'autre. Dans une logique saine, ce fonctionnement est absurde. Il y a *perversion* du travail, au sens où on a perdu de vue la finalité du travail pour ne retenir que la lutte pour le pouvoir. Quel pouvoir ? Un pouvoir subjectif, un pouvoir immédiat, une réussite apparente, quelles que soient les conséquences à long terme.

Qui harcèle ?

- Le harcèlement par un pervers narcissique.

Certaines personnalités, lorsqu'elles sont soumises à des situations qui nécessiteraient un processus de deuil, tendent à projeter l'angoisse ou la dépression qu'elles n'éprouvent pas sur une personne vécue comme menaçante pour leur propre narcissisme et qui devient donc bouc émissaire. Ces individus pervers narcissiques, d'un égocentrisme extrême, ont une absence totale d'empathie pour les autres et un grand désir de pouvoir. Envieux des autres, ils ont besoin pour exister de les écraser et de se remplir de leur substance. Incapables de se remettre en question, ils font porter à autrui toutes leurs difficultés et leurs échecs.

Un pervers dans une entreprise ne se fait pas repérer facilement parce que ses agressions sont subtiles. C'est habituellement quelqu'un de malin qui fait croire qu'il a été commandité pour agir ainsi. Les directions doivent apprendre à repérer les cas graves et à prendre les mesures nécessaires pour ne pas laisser faire, en particulier en ne laissant pas la victime isolée. L'environnement économique actuel avec les fusions et les restructurations constitue un terreau favorable à l'épanouissement de ce type d'individus qui pourront se justifier du contexte pour détruire une personne en toute impunité

- Les comportements défensifs

Ce même contexte économique peut aussi amener des comportements pervers défensifs chez des individus qui ne sont pas structurellement pervers mais qui sont fragiles et ne se sentent pas sûrs de leur pouvoir ou de leurs compétences. Ces personnes se sentent dans l'obligation de faire illusion même si c'est au détriment d'un autre qu'il faut « casser ». A une époque du chacun pour soi, il ne serait pas étonnant que cela deviennent une règle tacite de survie dans les entreprises.

Des comportements pervers peuvent être également induits de façon subtile par mimétisme avec un chef ou un collègue admiré ou craint, ou bien pour suivre les standards de comportements du groupe. C'est ce que Christophe Dejours appelle le cynisme viril¹, la violence des collaborateurs, « la violence que l'on est capable de commettre contre autrui, notamment contre ceux qui sont dominés, à commencer par les femmes ». Les individus pervers savent entraîner avec eux d'autres personnes plus dociles qu'ils séduisent par un discours de dérision et de mépris des valeurs morales. Même ceux qui ne se laissent pas convaincre craignent d'être rejetés par le groupe et suivent finalement par peur ou par lâcheté.

Ces comportements ne sont possibles que si l'entreprise ferme les yeux ou même les encourage. Il arrive qu'elle laisse faire parce que l'élément humain ne l'intéresse pas et qu'elle considère que les relations entre salariés sont du domaine du privé. Il arrive aussi que cette guerre entre individus arrange les dirigeants en leur permettant de déstabiliser indirectement quelqu'un dont ils voudraient se séparer. Il est des directions qui savent prendre des mesures autoritaires lorsqu'un salarié n'est pas compétent ou que son rendement est

¹ DEJOURS C. *Souffrance en France*. Le Seuil . Paris. 1998, p.100

insuffisant, mais qui ne savent pas contrôler un salarié irrespectueux ou déplaisant à l'égard d'un autre salarié.

- La perversité des entreprises

Il arrive aussi que la perversité ne vienne pas d'un individu pervers ou fragilisé mais de l'entreprise elle-même ou de ses méthodes de management. Ceci est souvent difficile à repérer car le déni fait partie des procédés pervers. Il existe un très grand décalage entre le discours de façade de telles entreprises et la réalité sur le terrain. Alors que les offres d'emploi prônent l'esprit d'initiative, l'originalité de pensée des cadres recrutés, dans la réalité, le système en place supporte mal les différences. Il faut être dans le système de pensée qui correspond à l'entreprise et au poste donné. Qui plus est, au gré des changements de direction, des restructurations, les références auxquelles il faut se conformer peuvent varier. Ce sont là des ajustements subtils qui nécessitent de grandes qualités d'adaptation mais aussi un sens de la conformité. C'est ainsi qu'on peut se retrouver exclu sans avoir démerité.

Les entreprises ont tendance à banaliser le problème en l'érigeant en règle du jeu : « Le monde du travail est rude, tant pis pour les plus faibles, nous ne voulons que les meilleurs ! ». Même si la plupart des dirigeants admettent que le phénomène existe, ils sont réticents à le nommer en leurs locaux, ce qui serait admettre leur propre fragilité.

Parmi les cas de harcèlement moral directement lié au comportement défensif des entreprises, il faut inclure le cas des personnes qui sont rejetées pour avoir dénoncé un abus de biens sociaux, une malversation ou une violation de la loi et qu'il faut faire taire.

Les limites de ce qui est ou non du harcèlement

Toutes les personnes qui se disent harcelées ne le sont pas forcément. Aussi il faut être vigilant afin que le terme ne soit pas galvaudé, car c'est à ce seul prix qu'une prévention vraiment efficace pourra être mise en place. Une banalisation consisterait à le confondre avec d'autres formes de souffrance au travail comme le stress ou la pression au travail, ou bien avec le conflit ou la mésentente.

- Le stress

Certes les conditions de travail deviennent de plus en plus dures avec une intensification et une optimisation constante du travail (pas de temps perdu), du travail dans l'urgence, des revirements de stratégie...ce qui engendre du stress, cependant le but conscient de ces stratégies n'est pas de détruire les salariés mais au contraire de les rendre plus performants. Dans le stress, il n'y a pas, contrairement au harcèlement, d'intentionnalité malveillante. Si la gestion par le stress entraîne des conséquences désastreuses sur la santé, c'est par un dérapage, un mauvais dosage (même si, par des séminaires de gestion du stress on essaie d'apprendre aux cadres à mieux supporter la pression au travail). On l'a vu, le harcèlement moral vise spécifiquement une personne.

Cette violence n'est utile ni à l'organisation ni à la bonne marche de l'entreprise et elle aboutit finalement à des résultats contraires.

- Les conflits

Le harcèlement est également à distinguer d'un conflit où les reproches sont nommés (la guerre est ouverte en quelque sorte). Malheureusement, dans les entreprises, l'humain est peu pris en considération, et les managers et les cadres ne prennent la peine de gérer les conflits que s'ils peuvent occasionner un préjudice évident pour l'entreprise. Contrairement aux affirmations de Heinz Leymann² pour qui le mobbing résulte toujours d'un conflit professionnel mal résolu, je dirais que s'il y a harcèlement moral, c'est que justement un conflit ouvert n'a pas réussi à se mettre en place. Les entreprises craignant l'agitation sociale qui pourrait nuire à leur image de marque, laissent s'installer une communication perverse.

- Les contraintes professionnelles

Le harcèlement est un abus et ne doit pas être confondu avec les décisions légitimes concernant l'organisation du travail, telles que les mutations ou les changements de poste, lorsqu'ils sont conformes au contrat de travail.

De même, les critiques constructives et les évaluations concernant le travail fourni, à condition qu'elles soient explicitées et ne soient pas utilisées à but de représailles ne constituent pas du harcèlement. Néanmoins, de nombreux contrats de travail comportent des clauses d'objectifs à atteindre qui maintiennent une pression constante sur le salarié et qui peuvent mettre leur signataire dans l'obligation de réussir quelles que soient les conséquences sur sa santé. Des objectifs à atteindre irréalisables peuvent constituer un harcèlement clausuel en maintenant le salarié dans un état de sujétion constante³.

Il est aussi des personnes incompetentes ou de mauvaise volonté qui se sentent harcelées dès qu'on les houspille en essayant de les stimuler. Les méthodes de management devraient donc veiller à ménager les susceptibilités individuelles et à respecter les personnes.

- Les fausses allégations de harcèlement moral

Les quelques cas de fausses allégations de harcèlement moral qui vont inévitablement apparaître ne devront pas faire oublier les vrais victimes. On y retrouvera quelques paranoïaques sensitifs qui trouveront là un support crédible à leur sentiment de persécution. On y trouvera aussi des individus pervers qui essaieront de retourner la situation pour mieux masquer leurs agissements et se poser en victime afin de disqualifier quelqu'un. Dans le doute, les médecins du travail devront faire appel à un expert psychiatre.

² LEYMANN H. *Mobbing*. Le Seuil. 1996.

³ CHIREZ A. *article paru dans Libération Emploi*

Les conséquences sur la santé : la honte, le stress post-traumatique

Les procédés pervers engendrent du stress et de l'angoisse car, puisque rien n'est nommé, les victimes répondent en vain par des réponses inadaptées qui aggravent la violence et entraînent une usure puis un dysfonctionnement neurovégétatif. Comme ces pressions se poursuivent sur de longues périodes (des mois, parfois des années), la résistance de l'organisme s'épuise, et on ne peut plus éviter l'émergence d'une anxiété chronique avec un état d'appréhension et d'anticipation permanent, des ruminations anxieuses.

Ce qui distingue la souffrance liée au harcèlement moral de celle liée à des conditions de travail difficiles ou même violentes, c'est le sentiment d'humiliation et d'atteinte à la dignité. Les victimes ont honte d'avoir subi, de n'avoir pas su quoi faire, ou d'avoir laissé faire. Elles ont honte d'avoir été victimes, et se sentent coupables de ce qui leur arrive. L'agression leur a fait perdre les limites de leur espace psychique. Elles ne savent plus ce qui est normal et ce qui ne l'est pas, ce qui vient de leur fragilité et ce qui vient de la destructivité de l'agresseur. Elles vivent dans la terreur et finissent par décompenser.

Cette décompensation se fait très souvent sur un mode psychosomatique car ce qui ne peut pas s'exprimer verbalement est joué à travers le corps. Ensuite on voit apparaître des états dépressifs majeurs pouvant amener au suicide. Ce n'est pas parce que la victime était préalablement malade ou fragile qu'elle se déprime, mais c'est parce que on lui a retiré toute estime de soi, qu'on l'amène à penser qu'elle ne vaut rien, qu'elle n'est rien. Il est à noter que, dans un contexte de harcèlement, les femmes consultent plus tôt que les hommes et acceptent plus facilement un arrêt de travail et un traitement, mais les suicides liés au harcèlement sont plus fréquents chez les hommes que chez les femmes.

Chez des sujets plus impulsifs, peuvent apparaître des décompensation sur un mode comportemental, caractériel, par des passages à l'actes violents. Ces réponses résultent directement de la provocation perverse. Aux yeux des agresseurs, il n'est pas rare que ces troubles soient comme une justification du harcèlement.

A plus long terme, plus le harcèlement a duré, plus les atteintes ont été fréquentes, plus grand est le risque de voir apparaître un état de stress post-traumatique. L'événement traumatique est alors constamment revécu par des souvenirs ou des rêves répétitifs et envahissants, provoquant un sentiment de détresse et une réactivité physiologique. Se mettent en place des comportements d'évitement, avec des efforts pour éviter de penser au traumatisme, d'en parler. Cela constitue une sorte de phobie d'évitement de tout ce qui rappelle l'agression qui peut mener à une désinsertion professionnelle. Parallèlement apparaît un émoussement de la réactivité générale (réduction de l'intérêt pour des activités autrefois investies, sentiment de détachement d'autrui, restriction des affects), qui peut avoir de graves répercussions sur la vie familiale.

La prévention

Même si une loi est nécessaire pour rappeler des interdits et responsabiliser chacun dans la façon de se comporter avec autrui, elle ne pourra pas tout régler, il y aura toujours des individus qui prendront un malin plaisir à détourner les lois ou qui sauront les utiliser à leur avantage. Une loi ne suffit pas, il faut que les victimes ou futures victimes apprennent à dire non et à ne pas laisser faire ; il faut que les collègues osent dénoncer ce situations, de façon à réduire le seuil de tolérance à la violence. Il faut surtout que chacun de nous soit capable d'anticiper les conséquences possibles de son comportement sur autrui.

Mais que le harcèlement moral se mette en place de façon horizontale, entre collègue, ou qu'il soit vertical, ce sont les chefs d'entreprise qui en portent la responsabilité, puisqu'ils ont laissé faire ou qu'ils ne se sont pas donné les moyens de l'éviter. Ils doivent cesser de fermer les yeux sur les agissements destructeurs de certains cadres ou petits chefs sous prétexte de la bonne marche de l'entreprise. Ils doivent aussi se remettre en question et réviser leurs méthodes de management afin de les purger de leur violence visible ou cachée.

Alors, faut-il parler d'éthique pour amener les dirigeants à prendre des mesures de prévention qui permettrait d'éviter la souffrance et la destruction de quelques salariés ? Je ne me fais pas trop d'illusions. Il me semble que des arguments économiques peuvent être plus facilement entendus. Veiller à ne pas laisser faire et mettre en place des stratégies de préventions, ce n'est pas un acte gratuit. Le harcèlement moral coûte cher pour une entreprise, de façon directe par l'absentéisme qu'il entraîne, de façon indirecte par la perte de confiance et la démotivation des salariés. Les entreprises doivent aussi veiller à leur image. Le harcèlement moral peut donner une image négative d'une entreprise si des cas sont médiatisés, ce qui peut amener un retour négatif auprès des actionnaires.

Il est vraisemblable que la pression qui est maintenant faite par les associations de victimes, les associations de professionnels, les syndicats, amènera le gouvernement et les chefs d'entreprise à réagir. Il a fallu des réactions fortes à un livre nommant le problème, et la médiatisation qui a suivi, pour permettre aux victimes de s'exprimer ; il faut aussi malheureusement des cas graves comme des suicides sur le lieu de travail, pour que le phénomène soit pris en considération. Pour le moment, la plupart des dirigeants ont plutôt une attitude de déni. Ils craignent de ternir leur image en avouant ne pas savoir éviter de tels procédés ? Une attitude de déni peut paraître la solution la plus facile, même si elle empêche de régler les problèmes rencontrés et de mettre en place des mesures de prévention.

Pourtant, les entreprises sont conscientes de leur intérêt à avoir des salariés motivés et en bonne santé. Elles commencent à s'intéresser à la prévention du

stress et à la gestion des conflits, mais ceci, uniquement en faisant en sorte d'amener le salarié à supporter plus, et sans aucunement remettre en question leurs méthodes de management. Il est bien évident que, pour faire de la prévention de HM, il faut que tout le monde se remette en question, y compris les dirigeants.

Conclusions

On ne pourra pas faire qu'il n'y ait pas de pervers narcissiques. Tout au plus pourra-t-on prévenir leurs agissements et mettre un terme à leur destructivité par l'établissement de règles. Mais les entreprises ont un devoir de vigilance vis à vis du harcèlement moral. A l'heure où le marché de l'emploi est en pleine effervescence, elles doivent devenir attractives, en particulier en ce qui concerne les conditions de travail, afin de rameuter les candidats à l'embauche. Il ne faut pas oublier que la performance d'une entreprise est indissociable du bien-être des salariés. Les salariés heureux sont incontestablement plus performants.

Je constate que les valeurs éthiques deviennent à la mode, faisons en sorte que ce ne soit pas un vain mot, destiné à séduire les investisseurs, mais que chaque entreprise se donne les moyens d'éviter tout contexte favorable au harcèlement moral.

le 7 juin 2000