

LA NOTION DE HARCELEMENT : REPARATION OU RECONNAISSANCE DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL ?

Marie GRENIER-PEZE,¹ Paul BOUAZIZ,² Chantal BUIGUES,³ Martine DEPUILLE-
IMBEAUX,⁴ Georges JACOB,⁵ Irith LEKER,⁶ Catherine ROCHE,⁷ Nicolas SANDRET,⁸
Marie-Christine SOULA,⁹ Claire THOMASSIN¹⁰, Anne VEUILLET-DUVAL¹¹
(Membres du Groupe de Réflexion sur la Maltraitance au Travail)

Au cours du dernier siècle, les modifications de l'organisation du travail n'ont pas manqué d'entraîner des conséquences sur la santé des travailleurs, de générer des pathologies, des spécialistes et des disciplines pour en établir l'étiologie, la sémiologie et la thérapeutique. En parallèle à la richesse clinique des recherches en santé mentale au travail, la notion de harcèlement, récemment apparue (Hirigoyen, 1998) semble avoir embolisé tout l'horizon conceptuel, au point que toutes les plaintes des salariés se présentent ainsi nommées. La prolifération d'associations, de consultations spécialisées, la promulgation rapide d'une loi (janvier 2002), demeurent une première dans l'histoire de la reconnaissance de la souffrance au travail.

La notion de harcèlement produit le couple "un pervers, une victime" et semble, en renvoyant à une causalité uniquement psychopathologique, fédérer une vaste communauté du déni quant aux raisons profondes de l'aggravation de la souffrance au travail. Or, la montée en puissance des plaintes des victimes de harcèlement oblige à reposer la question de l'éthique dans le monde du travail : le harcèlement stratégique, le harcèlement institutionnel, la place faite aux « pervers » dans l'organisation du travail corroborent, sinon un affaiblissement des valeurs, en tous cas une banalisation du mal dans les actes civils ordinaires (Dejours, 1999) et, à l'évidence, l'intériorisation des valeurs viriles d'une idéologie d'entreprise guerrière.

En réponse, la plainte des victimes se construit autour de la notion de respect et dénonce les atteintes à la dignité, appelant à la réparation. Quelle réparation possible pour un emploi perdu ? Pour l'atteinte à la santé mentale et/ou physique ? pour la perte du sens du travail ?

Quelle réparation possible quand le couple « pervers-victime » s'avère plus complexe que prévu dans sa construction et que le récit du harcelé met à jour sa participation passive au mieux, au harcèlement d'un autre avant le sien propre ? Quelle réparation possible quand le bourreau dénoncé s'avère pris dans une idéologie collective où lui-même doit faire avec la conservation de sa santé ? Quelle réparation possible quand tout un collectif de travail s'est acharné sur un de ses membres pour ne pas s'effondrer ?

¹ Docteur en Psychologie, psychanalyste

² Avocat

³ Stagiaire

⁴ Médecin du travail

⁵ Médecin du travail, psychologue du travail

⁶ Psychologue clinicienne, psychothérapeute

⁷ Médecin du travail

⁸ MIRTMO

⁹ MIRTMO

¹⁰ MIRTMO

¹¹ Psychothérapeute, psychanalyste.

ECONOMIE INTRAPSYCHIQUE DU RESPECT :

L'idée de respect contient celle d'une dignité et se « respecter » implique, en tout état de cause, la perception en soi de quelque chose de supérieur. Dans le champ philosophique anglophone, on peut trouver une définition du respect de soi (self-esteem) comme le fait de défendre ses droits, de résister à tout ce qui peut les bafouer, de refuser d'être utilisé, manipulé, exploité ou dégradé. C'est ainsi que David Sachs caractérise *le self-respect*. Pour l'auteur, quelqu'un qui manque de respect de soi est une personne servile qui accepte toutes sortes d'humiliations. *Le self-respect* demande que l'on s'indigne quand on est maltraité (Sachs, 1981). Le respect que réclament les harcelés a cependant, on le sait, pour corollaire leur propre silence sur le harcèlement pratiqué sur d'autres. Le respect des autres ne serait donc pas constitutif du respect de soi ?

La régulation de notre « estime de soi » dépend souvent des autres. Beaucoup d'êtres humains, selon Freud, ne connaissent pas la culpabilité mais surtout *l'angoisse sociale*. Lorsqu'il la définit en 1929, il porte l'accent sur l'angoisse de l'être humain devant *le retrait d'amour*. Freud souligne à quel point être aimé comble l'écart entre l'Idéal du Moi et le Moi, renforçant ainsi le narcissisme. Le retrait d'amour de « la société » aboutirait à agrandir l'écart entre le Moi et l'Idéal et serait l'équivalent d'une blessure narcissique. Ce retrait d'amour, dans la mesure où il équivaut à un retrait d'estime peut aboutir à des affects très particuliers comme la honte. Il faut rappeler que la honte, en tant qu'affect, accompagne l'échec tandis que la culpabilité accompagne la transgression.

Janine Chasseguet-Smirgel le souligne : « *nous craignons d'être vus, dans des situations narcissiques insatisfaisantes, par nos semblables. Nos semblables jouent alors pour nous le rôle d'un miroir dans lequel se reflète notre Moi avec ses failles possibles. Tout se passe comme si notre sentiment de valeur personnelle, notre estime de soi, la tension ou au contraire l'harmonie entre notre Moi et notre Idéal dépendaient, pour une large part, de l'image que nos pairs nous renvoient de nous-mêmes, comme si c'était à travers nos semblables que nous avions la preuve de la valeur ou de l'absence de valeur de notre Moi.* ». (Chasseguet-Smirgel, 1990)

Une meilleure autonomie vis à vis de l'opinion des autres s'étaye sur les identifications aux images parentales aimantes et narcissisantes. Si la mère, dans l'enfance, n'aime pas l'enfant pour ce qu'il **est** mais seulement pour ce qu'il **fait**, le renforcement de l'estime de soi, ne pourra s'accomplir qu'à travers les actes.

LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE AU TRAVAIL :

La souffrance du sujet est traversée par les failles et les impasses de la relation aux parents. Moteur de construction identitaire, cette souffrance doit être renégo-ciée par le sujet à l'âge adulte pour tenter d'accomplir son identité. On imagine comment le monde du travail va faire rejouer au sujet, sur la scène du **faire**, la difficile construction de l'estime de soi, ses enjeux et ses impasses.

En contrepartie de la contribution qu'il apporte à l'organisation du travail, le sujet attend une rétribution pas simplement pécuniaire mais aussi symbolique. La psychodynamique du travail souligne l'importance de cet axe identitaire. La reconnaissance de la qualité du travail accompli est la réponse aux attentes subjectives dont nous sommes porteurs. Alors, les doutes, les difficultés, la fatigue s'évanouissent devant la contribution à l'œuvre collective et la place que l'on a pu se construire parmi les autres. La reconnaissance est fondée sur deux jugements : Le jugement d'utilité, énoncé par le client, l'élève, le malade, la hiérarchie, qui

porte sur l'utilité sociale, économique ou technique du travail. Il n'évalue pas les moyens utilisés mais les objectifs atteints. Le jugement de beauté, porté par les pairs de la communauté d'appartenance, comporte lui, deux volets : un volet de conformité du travail par rapport aux règles de métier qui constituent le collectif de travail. un volet d'originalité du travail, différent de celui des autres. Le simple respect des règles renvoie au conformisme. La pure singularité relève de la marginalité.

Les outils, l'environnement, l'objet travail n'ont pas la stabilité que leur prête le discours général. Le travail est une mobilisation permanente pour pallier les manques de l'organisation du travail. Ce sont les initiatives personnelles destinées à pallier les carences de l'organisation du travail qui permettent de faire correctement le travail réel. Le sujet peut, si les conditions s'y prêtent, déployer des trésors d'imagination et d'ingéniosité. S'il existe une véritable coopération dans le collectif de travail, les «ajouts» pourront être débattus, rapatriés dans le procès de travail et donc être mis en lisibilité et reconnues. La qualité de la coopération dans ce type de collectif de travail pare à l'isolement de chacun de ses membres, assure le nécessaire sursaut éthique de chacun en cas de tentative d'exclusion d'un des membres.

Il ne suffit donc pas de juxtaposer les tâches, de prévoir les communications entre les postes, d'aligner les personnels les uns à côté des autres pour que la coopération naisse. Ce ne sont pas les tâches qu'il faut coordonner mais les façons de travailler (Davezies, 1993). La confiance est fondée sur une communauté de valeurs. La confiance se construit, mais pas à partir du partage de conceptions théoriques. On a confiance parce qu'on sait qu'on partage les mêmes règles de métier. Cette construction suppose l'existence de discussions, de confrontations des opinions, de manière formelle au cours de réunions instituées mais le plus souvent dans les espaces informels des pauses café, des repas, des échanges de couloirs où s'ajustent les postures pratiques et éthiques personnelles. Cette possibilité de confrontation des expériences peut être gravement perturbée par une organisation du travail productiviste, traqueuse de temps dit morts ou trop prescrite, désobjectivante.

Partout s'est généralisée une organisation du travail soit technocratique, élaborée dans des bureaux de méthodes, soit clés en mains, dans des cabinets de consultants. Les contradictions qui ne manquent pas de surgir entre le réel du travail et les orientations stratégiques, mettent cadres et dirigeants dans une situation psychique inconfortable. Confrontés à ces paradoxes, les défenses collectives des cadres tendent à se cristalliser autour de la maîtrise technique du réel. Les cadres élaborent souvent des stratégies de défense qui passent par une dissimulation des questions qui remontent d'en bas. C'est alors le personnel qui est jugé mauvais, dans un aveuglement défensif puissant qui laisse le travailleur de terrain à sa solitude et à sa souffrance, à l'incohérence du travail à accomplir. Le heurt entre les certitudes rationalisées des uns et les dysfonctionnements du terrain pour les autres, est pathogène. La souffrance au travail surgit lorsque le sujet a épuisé ses ressources personnelles pour tenir au travail, lorsqu'il se heurte à des obstacles insurmontables pour faire entendre ses difficultés, que la validité du lien qu'il entretient avec le réel est sans cesse méconnue.

Pris en tenaille entre la tâche à accomplir et l'insuffisance des prescriptions, le salarié va dans un premier temps développer des mécanismes de défense personnels, recourir à des stratégies collectives, si l'équipe existe. Dans une organisation du travail qui privilégie fusions, dissolutions d'équipe, éclatement géographique des services, modifications répétitives des procédures, la pression morale apparaît inexorablement comme levier de soumission et obtention de la docilité.

DESTINS CROISES :

La pérennisation de la souffrance peut cependant déboucher sur des crises aiguës, psychiques ou somatiques. Deux femmes se sont succédées sur le même fauteuil dans le couloir bleu de la

consultation, à un mois d'intervalle. Destins croisés de la souffrance au travail, celle qu'on ressent, celle qu'on inflige à l'autre parce qu'on ne perçoit plus la sienne propre.

Solange, 52 ans, est adressée par son médecin du travail. Mariée, deux enfants, elle a commencé à travailler à 17 ans comme secrétaire dans une grande entreprise. Son mari est atteint d'un cancer du poumon depuis plusieurs années et actuellement en retraite anticipée dans la même entreprise. On relève dans la fiche de situation individuelle de Solange les constantes modifications de poste auxquelles elle a été soumise : 1970, reclassement, 1971, transfert, 1975, modification de poste, 1976, reclassement, 1977, mutation d'office, 1978, mutation d'office, 1978, modification de poste, 1980, modification de poste, 1982 mutation d'office.

On la change de poste en 1996 pour la placer en agence clientèle et en éloignement de domicile, ce qui complique considérablement une vie alourdie par la prise en charge de la maladie de son compagnon. Elle va rester un an sans bureau, sans vestiaire, sur un plateau de 20 personnes comprenant un responsable, un adjoint, des chargés de clientèle, un trésorier. Personne ne semble se préoccuper des conditions d'accueil et de travail de Solange. Elle est sollicitée dès 1998 par le directeur du centre pour « un dégageant anticipé » puisqu'elle vient d'avoir 50 ans. L'avis donné à ce départ est favorable mais la date demeure à définir en fonction des contraintes du service.

Devant l'ambiance, qu'elle décrit comme impersonnelle et sans solidarité du collectif de travail, devant la difficulté d'avoir accès aux informations sur son poste de travail, Solange se débrouille seule et dit « *se blinder, ne plus réceptionner l'ambiance négative et sans solidarité* ». Elle continue à travailler sans bureau, sans PC personnel. Elle a un bon médecin généraliste qui la soutient par des traitements pour améliorer son sommeil.

A partir de 1996, la patiente décrit des changements constants dans la façon de travailler, un regroupement des services qui aboutit en fait à une compression des effectifs; les changements de procédures se multiplient, s'intensifient tous les ans, tous les trimestres, puis tous les mois, quelquefois chaque semaine. Elle présente alors les troubles cognitifs habituels sur ces emplois : perte de mémoire, troubles de concentration.

Dans un premier temps, on avait nommé un « parrain » pour lui apprendre à travailler qui, dit-elle, « *ne me passait aucune information par peur de perdre sa supériorité sur moi, dans un climat de rivalité incroyable* ». Les mêmes parrains sont transformés en « super coachs ». Le climat et le rythme de travail s'intensifient. La patiente est à son poste avec un casque, si près du salarié qui est à côté, qu'elle doit parler plus fort pour couvrir sa voix, ce qui en retour fait grimper le niveau sonore de chacun. Nouvelle stratégie, il faut alors pour s'isoler et répondre au client correctement, appuyer sur l'oreillette avec son doigt. La nuisance due au bruit n'est absolument pas gérée sur un plan ergonomique.

Un panneau avec un voyant rouge est posé devant elle qui lui signale qu'un client est en attente. Le super coach passe derrière pour faire accélérer la cadence de réponse, souvent au détriment de la complexité des situations individuelles que l'opérateur doit prendre en charge avec le client. La contrainte temporelle est majeure puisque la durée de l'entretien ne doit pas excéder un temps prescrit. Entre deux appels, le temps n'est pas toujours suffisant pour que le salarié puisse effectuer les tâches générées par l'appel précédent ou même pour prendre une pause. La situation d'injonction paradoxale est majeure : répondre au client en ligne et le satisfaire mais répondre aussi au client en attente. Toutes les « pauses pipi » sautent. C'est le supercoach qui décide du moment où les besoins physiologiques pourront être satisfaits.

Le nombre important d'informations à mémoriser entraîne une tension psychique considérable. Il faut sans cesse s'informer sur les nouveaux services, les dernières promotions, les nouvelles procédures. La rapidité d'apparition et de disparition des procédures oblige à une mobilisation constante de savoir-faire nouveaux sans pouvoir s'appuyer sur des acquis intériorisés. Les normes de qualité d'accueil téléphonique constituent un cadre, une contrainte

qui va à l'encontre du comportement spontané d'une personne. L'auto censure de la spontanéité accroît tension motrice et usure psychique.

Le contrôle effectué par les supercoachs débouche sur des critiques fréquentes, une pression pour augmenter la cadence, un harcèlement plus ou moins latent qui provoque une vive anxiété et finit par annihiler la confiance. Ce contrôle vient s'ajouter à toutes les contraintes déjà supportées (appels en surnombre, aléas des pauses, diversité de la clientèle, masse d'informations). La personnalisation de l'environnement immédiat, présent dans d'autres entreprises (photos des enfants, fleurs, objets personnels..), est là impossible. Il s'agit déjà d'avoir un poste de travail.

La surcharge de travail, les contraintes cognitives, l'absence de solidarité sur les lieux de travail, la désobjectivation du poste vont entraîner chez Solange une décompensation d'une sphère fonctionnelle préalablement fragile. Après de longs mois de métorragies, la patiente subit une hystérectomie élargie en avril 2001.

Elle prévient ses responsables de son arrêt et s'entend demander si c'est une tumeur. Elle est arrêtée 3 mois et dit reprendre en bon état.

A sa reprise, alors qu'elle veut s'installer à son bureau, elle découvre Madame T, la nouvelle directrice de tout le secteur technique. Madame T. informe Solange que suite à une nouvelle réorganisation du plateau, elle n'a plus son bureau. Solange est surprise qu'au retour de congés maladie, elle n'ait pas sa place et demande à récupérer au moins ses documents professionnels personnels et ses effets privés. Elle s'entend répondre par Madame T. :

- « *J'ai tout vidé, car tout était sans importance ! Quant à l'intérieur du tiroir personnel, j'ai jeté à la poubelle* ».

-« *Même mes crayons, ma tasse à café ?* »

- « *oui !* ».

Solange vit une situation d'aliénation sociale inexplicable. Elle n'a plus de bureau, on s'est débarrassé de ses affaires personnelles, on met en scène sa disparition. Elle s'installe sur un bureau adjacent non sans qu'on lui souligne qu'elle devra l'avoir débarrassé au retour de son occupant le lendemain. Elle reprend une mise à jour de procédures sur son bureau provisoire, pour dit-elle, « *se remettre dans le bain* » et est alors atteinte de bourdonnements d'oreille, d'une tension intracrânienne douloureuse, signes d'une poussée hypertensive majeure. Le médecin du SAMU, appelé en urgence, diagnostiquera une HTA à plus de 22. La patiente est passée très près d'un accident vasculaire cérébral sur son lieu de travail.

Solange, prise en charge dans le réseau pluridisciplinaire de la consultation, verra requalifiée sa poussée hypertensive en accident de travail et bénéficiera d'un arrêt longue maladie, lui évitant la retraite anticipée prévue pour elle.

Madame T. se présente à la consultation un mois plus tard. Elle a vu Solange s'effondrer sur le sol, et dans l'agitation de la prise en charge en urgence par l'équipe du SAMU, a assisté au « *techniquage* » de la salariée, à son départ à l'hôpital. La scène semble avoir pris valeur traumatique de par le risque de mort dont elle était porteuse. Madame T. fait des crises d'angoisse tous les jours depuis, dort mal, se remet en cause. C'est le même médecin du travail qui me l'adresse.

Madame T. raconte son parcours comme Solange. Elle est diplômée de l'Ecole Polytechnique Féminine. Au cours de sa carrière, elle a occupé des postes successifs de plus en plus complexes, responsable de bureau, puis responsable de département, directeur des ressources humaines.

Dès 90, les menaces de licenciement deviennent plus fréquentes dans son entreprise. L'ambiance de travail est devenue plus dure. Ses heures de travail augmentent, elle doit

beaucoup se déplacer. Elle n'a jamais le choix du contrat. C'est celui que les hommes n'ont pas choisi. A elle de s'en contenter.

Plus la taille de ses équipes augmente, plus on lui demande de s'affirmer, d'avoir un profil d'autorité. « *Dans l'entreprise, ils considèrent le stress comme un stimulant. Il est donc vivement conseillé à chaque cadre de le provoquer afin d'obtenir de meilleurs résultats* ». Son chef direct l'initie aux pratiques managériales : « *On va vous donner quelqu'un et vous allez vous entraîner dessus. Vous avez la protection de la hiérarchie* ». S'affirmer sur quelqu'un consiste à « *mettre la pression* » sur un inférieur hiérarchique, lui donner des objectifs irréalisables, sans moyen et en peu de temps et de lui dire que c'est un challenge. Affirmer son autorité sur les autres passe par ce type de relations « viriles » alors que son concept de l'autorité en tant que femme, passe « *par la relation* », précise la patiente, « *par la coopération, la prise en compte des compétences professionnelles* ».

Cette nouvelle organisation du travail semble avoir profondément transformé les relations dans les groupes de travail et radicalisé les systèmes de défense mis en place pour « tenir ». Les hommes rencontrent certainement les mêmes difficultés que Madame T. en terme de contrainte de temps, de travail fait sans les moyens adéquats. Cependant, ils semblent supporter ces paradoxes par l'intériorisation massive des nouvelles valeurs de l'entreprise et l'adhésion à une idéologie défensive de métier basée sur le cynisme.

D'ailleurs, une technique d'interrogatoire musclée du salarié est introduite comme méthode spécifique de management. Pratiquée à deux, elle répond aux méthodes de déstabilisation de l'interrogatoire policier : niveau verbal élevé et menaçant, questions en rafales sans possibilité de répondre, climat d'accusation systématique, fausses sorties, durée prolongée de l'entretien, porte laissée ouverte sur le reste du service. Il s'agit d'obtenir la reddition émotionnelle du salarié et de tous ceux qui ont écouté. Cette technique musclée est valorisante pour les hommes. L'exercice autorisé de l'agressivité est un système de gouvernement des hommes qui soude le collectif de travail autour d'une radicalisation défensive.

Envisagée sous cet angle, la construction du couple « pervers-victime » s'avère plus complexe que dans la théorisation victimologique. Le récit du « harcelé » permet la mise à jour de la radicalisation de l'organisation du travail, celui du « harceleur » renvoie à des idéologies défensives construites et défendues collectivement, dans un glissement éthique.

On sait qu'un leader doit, pour réussir, parvenir à ignorer la peur et la souffrance, la sienne et celle d'autrui. Posture de virilité sociale qui permet d'exercer sur les autres des violences énoncées comme nécessaires. Le cynisme dans le monde du travail devient ainsi un équivalent de courage, de force de caractère (Dejours, 1999). La tolérance à l'injustice et à la souffrance infligée à autrui peut être érigée en valeur positive. Pour Madame T., les enjeux deviennent complexes. Elle doit s'aligner sur la virilité ambiante, tout en conservant ses savoir-faire féminins discrets qu'on ne se prive pas de solliciter. C'est à elle qu'on confie les médiations difficiles car elle y déploie ses qualités relationnelles d'anticipation, de médiation, d'empathie. Bref, des qualités « féminines » qui vont de soi. A l'arrivée, les compétences qu'elle déploie sont mises en invisibilité car reliées à sa « nature féminine » et non issues de son travail et de ses compétences personnelles.

La solitude de Madame T. devient majeure. De ses difficultés, elle ne dit rien à son mari, à sa famille. Son salaire est nécessaire pour éponger les emprunts, financer la garde des enfants. Au bureau, rien ne doit filtrer. Elle pleure dans les toilettes quand elle n'en peut plus. Elle VEUT travailler, progresser, accéder à plus de responsabilités. Son usure physique et mentale se sont accrues sans qu'elle en tienne compte et au bout d'un moment sans même qu'elle la perçoive. De toutes façons, la fatigue est irrecevable au travail. La verbaliser publiquement implique de se déterminer, de faire un choix, de renoncer : travail ou enfants.

Le mécanisme de défense qu'elle développe pour tenir est la *répression*. Au contraire du refoulement qui permet, dans un processus *inconscient*, de ne rien connaître de nos désirs et des conflits qu'ils suscitent en nous, la répression est un travail conscient et constant du Moi, un effort volontaire et délibéré de tenir à l'écart les représentations conflictuelles et les affects correspondants. La répression éducative en est un exemple parfait : par le geste, la parole, le regard, il s'agit de peser sur les expressions motrices et verbales de l'enfant, d'endiguer sa spontanéité et ses élans pulsionnels. Un cran plus loin, de peser sur la pensée et les fantasmes entraînant alors des limitations fonctionnelles du Moi. Seule femme à ce niveau de hiérarchie, Madame T. ne peut pas mettre en partage sa féminité. Elle ne porte plus que des pantalons, elle supprime les bijoux, sa coiffure devient neutre. Elle s'endurcit.

On voit comment l'organisation du travail dans ce qu'elle demande de défenses adaptatives, peut faire levier sur l'organisation mentale du sujet jusque dans sa construction érotique, ses relations affectives. Pour avoir une chance de trouver des conditions propices à la reconnaissance de ses qualités professionnelles et à l'accomplissement de soi dans le travail, Madame T a du endossé la panoplie guerrière, apportant sa contribution au fonctionnement de la stratégie virile. Coupée de sa souffrance, elle est devenue inaccessible à celle de l'autre. Le risque de mort de Solange, sous ses yeux, est venu pulvériser la construction défensive sociale, la répression de soi. La souffrance a surgi, impérieuse, nécessitant une prise en charge psychothérapique afin de renégocier l'itinéraire identitaire personnel et le statut social.

ECONOMIE COLLECTIVE DU RESPECT :

La précarité a neutralisé la mobilisation collective, généré le silence et le chacun pour soi. La peur de perdre son emploi, ou la crainte pour sa carrière, ont induit des conduites de domination ou de soumission. Force est de constater que la manipulation délibérée de la menace, du chantage, le harcèlement sont de plus en plus souvent érigés en méthode de management pour « tenir » les salariés. Décliné sous toutes ses variantes, le harcèlement stratégique, institutionnel ou pervers individuel, exerce une contrainte par corps.

Le harcèlement stratégique a pour visée la reddition émotionnelle du sujet dont on veut se débarrasser afin de le pousser à la démission. Sont concernés les délégués du personnel et syndicaux, les salariés en surnombre pour lesquels on veut éviter les indemnités de licenciement, les salariés anciens coûtant trop cher ou détenteurs de la mémoire de l'ancienne organisation du travail et de compétences sur l'exécution du travail. Les moyens utilisés pour obtenir l'effondrement des sujets peuvent être « improvisés » à partir de la connaissance implicite des ressorts de la cruauté dans les petites structures, mais sont généralement « systématisés » dans les grandes entreprises, avec l'embauche de « fossoyeurs », ou « cost-killers », souvent détenteurs de savoirs en sciences humaines, parfois titulaires de maîtrise de criminologie et qui exercent leur compétence en matière de psychisme humain dans une visée de destruction.

Les nouvelles formes d'organisation du travail fixent systématiquement des objectifs de poste irréalistes, générant une situation chronique d'épuisement professionnel et d'insatisfaction devant la tâche accomplie. Cette surcharge de travail sert à « engluer » les sujets à leur poste, jamais à jour de leur tâche de travail, vulnérables aux critiques et en position de faute prescrite. Ce mode de management, en plus de la surcharge chronique de travail, peut s'appuyer sur les notes de service systématiques, les avertissements en rafales, les licenciements réitérés qui viennent donner de la réalité aux menaces et maintenir une pression psychologique exercée sur tous.

Le "pervers narcissique", dans son ambition sociale, se retrouve souvent à des postes de direction où il met en place une forme d'organisation du travail spécifique, soutenue par sa hiérarchie. Toute l'organisation du travail est alors remaniée pour permettre un contrôle total des faits et gestes, empêcher toute activité autonome, toute initiative personnelle. L'attaque récurrente des compétences des sujets, la mise systématique en situation de justification, le climat persécutoire qu'engendrent les vérifications et surveillances constantes, les sanctions sévères sans discussion, entraînent la désagrégation du collectif de travail, le repli sur soi, l'usure mentale et physique.

LA PLAINTÉ ET LA RECONNAISSANCE :

Ricoeur parle du « souffrir » se donnant conjointement comme une altération du rapport à soi et du rapport à autrui, comme une diminution aussi de la puissance d'agir. Deux axes de réflexion sur la souffrance qu'il est intéressant d'articuler à la situation de harcèlement, pathologie de la solitude et de l'impasse. Car le « harcelé » est gauchi dans sa relation au travail et à son collectif d'appartenance. L'attaque récurrente de la qualité de ses gestes de métier entrave l'action du corps et de la pensée. La situation d'aliénation est ici manifeste.

Sur l'axe du rapport soi-autrui, Ricoeur identifie des facteurs récurrents : le souffrant est unique, devient celui qui est élu pour souffrir. L'autre ne peut ni comprendre ni aider, l'autre peut être celui qui fait souffrir. Sur l'axe de l'agir, il s'agit de pouvoir ou de ne plus pouvoir dire, pouvoir faire, pouvoir (se) raconter, pouvoir s'estimer soi-même comme agent moral. Les « harcelés » se taisent, subissent en silence le processus d'exclusion et de brimades, l'intériorisent au point de penser l'avoir généré. Le pouvoir d'agir leur est barré par le risque de perte des droits sociaux en cas de démission.

Certains « harcelés », dégagés de la situation toxique, rebondissent sur un autre emploi et se reconstruisent dans un environnement positif. D'autres s'installent dans la plainte. La plainte des harcelés est-elle spécifique ou identique aux autres plaintes ? Plainte autour de la perte de sa dignité, du dommage subi. Mais au-delà, en soi, la plainte est figure d'interpellation, invocation et appel à l'autre. On se plaint de celui à qui l'on tient. S'en plaindre exprime la déception. Ce qu'on a donné à l'entreprise au cours d'une vie de travail est réduit à néant. L'investissement affectif n'était pas bilatéral.

La plainte et surtout sa persistance peut résulter de déficits narcissiques et constituer à part entière, par sa densité et sa durée, une œuvre de restauration narcissique. La plainte peut être aussi une demande de reconnaissance de l'investissement du travail puis de sa perte. A ce titre la plainte oscille toujours entre la dénonciation du mal et le délire de persécution. Mais faut-il quand on se plaint savoir trouver le ton juste ?

Joséphine travaille depuis 14 ans comme « secrétaire réceptionniste » dans une maison de retraite, comprenant une cinquantaine d'employés. La patiente décrit son travail avec passion, adore l'accueil des personnes âgées et de leur famille. Sa relation à son PDG est très affective. Elle en attend la reconnaissance de l'énergie qu'elle consacre à son travail, qu'il se comporte aussi de manière juste et équitable. La directrice alors en place est infirmière de formation et laisse une grande autonomie à chaque employé, dans une grande rigueur d'exécution des tâches. Chacun s'y retrouve dans une organisation du travail qui développe les responsabilités personnelles et permet une reconnaissance des compétences individuelles. Cette directrice tombe malade et décède. Pendant plusieurs mois, le personnel assume ses fonctions sans direction, dans une autonomisation croissante.

La directrice qui est nommée quelques mois plus tard, transforme radicalement et rapidement l'organisation du travail, sans respecter une période d'observation. Deux « styles »

s'opposent d'évidence : celui de la nouvelle directrice, introduisant de manière de plus en plus autoritaire, des procédures de travail très prescrites, un relationnel commercial peu authentique : « ne dites pas **je** au téléphone, mais **nous**, vous parlez au nom de la maison de retraite ! » et celui de l'équipe de travail en place, convivial, basé sur la mise en commun et le partage des tâches à faire, probablement dans la transmission orale plus qu'écrite. Les procédures de travail demandées sont rigides, très prescrites pour une aussi petite structure. Le nombre de circulaires s'accroît (jusqu'à 10 par jour), toutes infantilissantes pour des employés qui ont géré cette maison de retraite seuls pendant de longs mois : « Fermez la porte », « tirez la chasse » sont placardés sans nuance. La directrice instaure également un rythme d'entretien personnel hebdomadaire avec les salariés, vite vécu comme intrusif. Les heurts deviennent quotidiens. Chez les uns, c'est l'exaspération devant la remise en cause de savoir-faire édifiés depuis longtemps, la souffrance devant la perte d'autonomie dans le travail et les critiques constantes. Du côté de la directrice, il semble que ce soit l'exaspération devant la résistance des agents qui entraîne une radicalisation du management. Tous les salariés opposants seraient soumis à des critiques, sur un ton vexant et dur, à propos de leur manière de travailler. Le lien hiérarchique et de subordination serait énoncé fermement dans un contraste total avec le fonctionnement instauré par la précédente directrice « *qui ne prenait personne de haut* ».

Aucun mouvement collectif n'apparaît cependant pour informer le PDG de la souffrance émergente et c'est ce silence collectif qui va générer la suite des événements. Joséphine monte au créneau et rencontre son PDG pour signaler les difficultés. Portant seule ces critiques, elle n'est pas suffisamment crédible et sa démarche qui aurait pu déboucher sur une analyse de l'organisation du travail, est interprétée comme un conflit de personnes. Vexée, la directrice accroît la pression sur Joséphine, chargée de taper les notes de service. Elle lui fait quelquefois retaper 5 à 6 fois la même note : « *deux centimètres plus haut* », « *non, cette fois-ci, redécalez vers le bas.* » « *Changez le caractère* ». L'attaque récurrente des compétences et des savoir-faire, la tentative de disciplinarisation, la rigidification et la multiplication des procédures écrites, déstabilisent la patiente qui devient irritable, agacée. Des cauchemars apparaissent : « *on me poursuivait, j'allais avoir un accident !* ». Une insomnie réactionnelle ensuit, autant de symptômes marquant l'entrée dans un épisode de névrose traumatique, conséquence de la situation de souffrance au travail. Quand elle croise dans la rue, une voiture de la marque de celle de son PDG, elle est prise de terreur. Elle est arrêtée par son médecin traitant et écrit à son directeur en évoquant « le harcèlement moral » dont elle est victime, faisant malheureusement l'économie de la description des failles dans l'organisation du travail.

La prise en charge du conflit se fait désormais sur la base du « harcèlement moral » mis en avant, c'est à dire sur une victime et un bourreau désignés. Le directeur répond en lui soulignant son « sentiment de persécution » mais en lui proposant cependant un nouveau poste, hors du contrôle de la directrice, solution de compromis qui évite d'avoir à choisir entre deux employées.

Mais Joséphine attendait que son PDG choisisse entre elle et la directrice. Le compromis devient donc un affront insurmontable. Les crises d'angoisse augmentent, elle pleure souvent, prend encore du poids. Joséphine reprend son travail après une visite de reprise chez le médecin du travail. Son nouveau poste est défini pour la tenir plus à distance de la directrice et le climat semble s'apaiser. Mais la patiente s'est syndiquée pour se protéger de la situation de « harcèlement » et son patron l'a appris. Du compromis on passe à l'entrave à activité syndicale. Sa prime de Noël est supprimée, elle ne reçoit pas les bons d'achats habituels. On la change de poste autoritairement, ce qui aggrave son sentiment initial de persécution. Un tract syndical donne le ton de l'inflation irréversible de la situation vers une impasse sociale totale.

Joséphine reprend sur son poste initial après intervention de l'inspection du travail, mais elle est désormais reçue dans un climat d'exclusion. Devenue l'égérie de ce conflit, elle est tenue à distance par ses collègues qui préfèrent l'éviter. La situation est devenue inextricable à plusieurs niveaux : le conflit organisationnel compris au départ comme un conflit de personnes, a été relayé par les acteurs de prévention (syndicats, inspection du travail) comme un harcèlement et est devenu un conflit social. On ne voit guère la possibilité d'un retour à une situation pacifiée où chacun pourrait reprendre sa place en oubliant le contentieux. La patiente demeure indéfectiblement attachée à son travail, à son directeur, à son honneur blessé. Elle n'est pas prête à une solution de sortie de l'entreprise. Quant à l'organisation du travail mise en place, elle est toujours porteuse de souffrance au travail dont témoignent l'absentéisme et le turn-over des salariés.

LA NOTION DE HARCELEMENT : PROGRES OU IMPASSE ?

La reconnaissance de la souffrance au travail semble engagée désormais dans des formes de prise en charge médico-juridiques, aboutissant à la notion de réparation. Pour que la notion juridique de réparation prenne tout son sens, il faut cependant qu'un travail d'élaboration mentale des enjeux subjectifs de la situation de travail puisse se faire. Or, c'est quelquefois par la mise en suspens des enjeux sociaux et juridiques liés au travail, que le salarié va pouvoir commencer une élaboration psychique : faire cesser, faire sortir passent alors par l'inaptitude temporaire, l'arrêt-maladie, véritables outils thérapeutiques pour les acteurs de prévention et de prise en charge.

La réparation du corps physiologique, du psychisme, la réparation sociale ont des temporalités différentes, qui pourraient devenir dissonantes à vouloir les régler en même temps. Il faut savoir préserver l'urgence d'une restauration de la santé physique, de la récupération d'un espace de pensée, avant même de travailler les choix de sortie de la situation.

Pour le juriste, la règle juridique peut apparaître comme un facteur d'apaisement des souffrances humaines. Le jugement énonce une peine supposée infliger à un individu une sanction, destinée à occasionner une souffrance en équivalence de celle qu'il a infligé à autrui. La peine ici aurait une vertu rédemptrice, sinon pour celui qui a mal agi, en tous cas pour la victime susceptible alors de replacer le Bien dans son étayage éthique. Mais la logique du juriste n'est pas celle du clinicien; la règle juridique ne prétend qu'à une vertu civilisatrice et non thérapeutique. Le droit admet le *pretium doloris* dont la réparation ne peut se faire autrement que sous la forme d'une somme d'argent. Dans l'inconscient, la béance perdure.

Parce que le harcèlement est une pathologie de la solitude, la prise en charge collective a valeur thérapeutique. La réaction collective, en amont, pourrait aussi l'empêcher et basculer ainsi sur le versant de la prévention. Devant l'importance de la désagrégation des collectifs dans le monde du travail, l'urgence est donc à la remobilisation des processus de coopération. Le harcelé est concerné, les observateurs actifs ou passifs du harcèlement sont impliqués. Concernés et impliqués sauront-ils retrouver le pouvoir de la coopération ?

Bibliographie :

- CHASSEGUET-SMIRGEL J, 1990, *La maladie d'idéalité*, Paris, Editions Universitaires.
 DAVEZIES P., 1993, « Eléments de psychodynamique du travail », *Education Permanente*, 116,
 DEJOURS C., 1999, *Souffrance en France*, Paris, Le seuil..
 FREUD S., 1929, *Malaise dans la civilisation*, Paris, PUF.

- HIRIGOYEN M.F., 1998, *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Paris, Syros.
- SACHS D., 1981: « How to distinguish self-respect from Self-esteem », in *Philosophy and Public Affairs*, 10, Princeton University Press, 1981.
- RICOEUR P., 1994, « La souffrance n'est pas la douleur », *Autrement*, 142.

La notion de harcèlement produit un pervers, une victime et fédère une vaste communauté du déni autour d'une causalité psychopathologique. La plainte des victimes se construit autour de la notion de respect et dénonce les atteintes à la dignité. La reconnaissance de la souffrance au travail semble donc engagée désormais dans des formes de prise en charge médico-juridiques aboutissant à la notion de réparation. Mais quelle réparation possible quand le couple « pervers-victime » s'avère plus complexe que prévu dans sa construction, que le récit du harcelé met à jour sa participation, au harcèlement d'un autre? quand le bourreau dénoncé semble pris dans une idéologie collective où lui-même doit faire avec la conservation de sa santé ?

Mots-clefs :

Harcèlement, réparation, coopération, silence collectif, pathologie de la solitude.