

UNIVERSITE PARIS 1
PANTHEON-SORBONNE
INSTITUT d'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES
U.F.R. 13

MEMOIRE

de

D.E.S.S.

MANAGEMENT AVANCE DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RELATIONS D'EMPLOI

Promotion 1999-2000

TITRE : « **Le Harcèlement Moral** »

Rédigé et Soutenu par : M Christophe PAPINEAU

Directeur de Mémoire : M François HUBAULT

Date de Soutenance : Le 13 Juin 2002

Avenir Interface

M Christophe PAPINEAU

4 bis, Place Waldeck-Rousseau

44 000 NANTES

email : contact@avenir-interface.com

Site WEB : <http://www.avenir-interface.com>

Tél. : 02 72 02 20 05

« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur »

Remerciements tout d'abord à l'équipe enseignante de l'IAE de PARIS mais aussi de l'IAE de NANTES pour la qualité de la formation dispensée. Remerciements également à ma famille et à mes amis qui ont toujours répondu présent quand il le fallait.....

« Comprendre est une activité sans fin par laquelle nous nous ajustons au réel, nous réconcilions avec lui et nous efforçons d'être en accord ou en harmonie avec le monde » Hannah Arendt in Revault D'Allonnes, 1994

SOMMAIRE

| | |
|---|----------------|
| Introduction | 4 à 5 |
| 1) Le Processus de Harcèlement Moral..... | 6 à 49 |
| a) Définitions | 7 à 13 |
| b) Différenciation avec le Stress | 14 à 15 |
| c) Les profils de l'Agresseur | 15 |
| 1- Les paranoïaques | 16 |
| 2- Les pervers narcissiques | 17 à 20 |
| 3- Les caractériels | 21 |
| 4- Les obsessionnels | 21 |
| 5- Les autres personnalités | 22 |
| d) Les Victimes..... | 22 à 25 |
| e) Les méthodes utilisées | 26 à 37 |
| f) La difficulté de détection de ce phénomène | 38 à 39 |
| g) Le contexte de l'entreprise | 39 à 49 |
| 2) Les recours dans l'entreprise | 50 à 49 |
| a) La Direction des Ressources Humaines | 51 à 54 |
| b) Les Instances Représentatives du personnel | 55 à 56 |
| 1- Le comité d'entreprise | 55 |
| 2- Les délégués du personnel | 56 |
| c) La médecine du travail | 56 à 57 |
| d) Les syndicats | 57 à 58 |
| e) Le CHSCT | 59 |
| 3) Les recours extérieurs à l'entreprise | 60 à 67 |
| a) Les médecins généralistes | 61 |
| b) Les psychologues et psychiatres | 62 à 64 |
| c) Les consultants externes | 64 à 65 |
| 1- L'objectivité | 64 |
| 2- La formation | 65 |
| d) L'inspection du travail | 65 |

| | |
|---|---------|
| e) Les ARACTs et l'ANACT | 66 |
| f) Les médiateurs | 66 à 67 |
| g) Les associations | 67 |
| 4) L'aspect juridique | 68 à 77 |
| a) La loi | 69 à 73 |
| b) Interprétation de la loi du 17 Janvier 2002 | 73 à 75 |
| c) Le problème de la preuve | 76 à 77 |
| 5) La prévention du Harcèlement | 78 à 86 |
| a) Analyse contextuelle | 79 à 84 |
| 1- La culture | 80 |
| 2- La structure | 81 |
| 3- La stratégie | 81 à 84 |
| • . Le management | 82 |
| • . L'équipe dirigeante | 82 |
| • Les cadres..... | 83 |
| • La prise de conscience | 83 à 84 |
| b) Analyse individuelle | 85 à 86 |
| Conclusion | 87 |
| Annexes | 88 à 94 |
| 1- Sigles utilisés | 89 |
| 2- Bibliographie | 90 à 91 |
| 3- Article du Parisien 19/02/2002 | 92 |
| 4- Liste des actes hostiles selon M-F HIRIGOYEN | 93 à 94 |

INTRODUCTION

Phénomène très médiatisé depuis la parution du premier livre de Marie-France HIRIGOYEN en 1998, le Harcèlement Moral a depuis été étudié par différents auteurs. Ce livre édité au départ à 5000 exemplaires, l'a été ensuite à plus de 400 000 en raison de son succès. Pourquoi un tel engouement suite au livre de Marie-France HIRIGOYEN ? Très certainement parce qu'elle a permis de nommer une réalité rencontrée par les salariés et qu'en la nommant cette souffrance ne devenait plus anonyme mais, en plus, trouvait un sens. Par ailleurs cette reconnaissance ouvrait le droit à la parole sur cette souffrance particulière.

Selon la fondation européenne, 12 Millions de personnes auraient été victimes du Harcèlement Moral en Europe, 2 millions en France soit un salarié sur dix. Un rapport du Conseil Economique et Social a été réalisé et une loi du 17 Janvier 2002 vient de prendre en compte ce phénomène . Pour autant, le problème reste entier même s'il est maintenant du domaine du conscient.

Pourquoi une loi ? Personnellement, il me semble que l'incapacité ou le souhait des entreprises de ne pas traiter ce problème en est à l'origine. Tout système tend à se maintenir et si les entreprises n'ont pas ou peu réagi jusqu'à présent pourquoi le feraient-elles maintenant? Seul un élément extérieur pouvait les y obliger et la loi est l'un de ces éléments extérieurs possibles.

S'agit-il d'un phénomène de société ou d'entreprise ? Qui peut être victime d'un harcèlement ? Faut-il une personnalité spécifique présentant une pathologie quelconque pour être victime? Qui est l'agresseur et présente-t-il lui même, nécessairement, une pathologie ? Existe-t-il une ou plusieurs formes de harcèlement?

Comment prévenir, détecter et traiter le harcèlement moral en entreprise ? Autant de questions que ce mémoire essaie d'aborder, sans prétention d'y apporter de réponses définitives tant le sujet est complexe.

Plusieurs approches étaient possibles, celle réalisée ici se fait au travers de la psychologie. Pourquoi ce choix ? La raison en est simple. Le phénomène du Harcèlement Moral a été majoritairement ignoré par les entreprises. Aussi les personnes concernées se sont orientées vers les médecins, les psychologues et les psychiatres. Ce sont donc ces derniers qui ont réagi en premier lieu, en publiant notamment divers ouvrages : Marie-France HIRIGOYEN et Christian BALICCO sur le sujet du Harcèlement Moral, Christophe DEJOURS sur le sujet de la souffrance au travail.

1- Le Processus de Harcèlement Moral

**« Un concept sans pratique est vide,
Une pratique sans concept est aveugle.»**

L'entreprise est à la fois un milieu convergent et divergent, convergent car il y a une coopération entre l'individu et l'entreprise quand leurs objectifs sont compatibles, et divergent car il y a, dans le même temps, conflit quand les objectifs diffèrent. C'est dans ce cadre que le harcèlement se positionne. A une différence près par rapport aux autres conflits car la finalité du harcèlement n'est pas le travail mais la destruction d'un individu au moyen du travail alors qu'en général, la finalité d'un conflit dans l'entreprise est liée directement à l'exécution du travail demandé.

Sur la question d'un phénomène de société ou d'entreprise, Marie-France HIRIGOYEN aborde dans son livre les problèmes de Harcèlement Moral au sein des couples. Nous sommes donc dans un phénomène humain, certes favorisé par le contexte de l'entreprise, mais un phénomène humain avant tout. Par ailleurs Christophe DEJOURS nous dit qu'il n'y a pas de maladies mentales spécifiques à l'entreprise. Cependant, la recrudescence des cas nous désigne bien l'entreprise comme propice à l'éclosion de ce phénomène. On peut donc dire qu'il s'agit bien d'un phénomène d'entreprise et que la solution doit être trouvée à ce niveau.

a) Définitions

Pour bien cerner le phénomène, il est utile de prendre en compte les différentes définitions des spécialistes de ce sujet. **Mme Marie-France Hirigoyen**, psychiatre, psychanalyste et psychothérapeute familiale, formée à la victimologie le définit de la façon suivante « ***Toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail*** ».

Autre définition , celle de **M Christian BALICCO**, Docteur en psychologie et psychologue clinicien, consultant en entreprise. **« On peut parler de harcèlement au travail quand une personne subit de la part d'une autre personne ou d'un groupe – sur une longue durée et de façon fréquente – un ensemble de comportements plus ou moins hostiles, exprimés ou latents, pouvant mettre en danger son équilibre psychologique et sa santé physique »**.

Pour le **Conseil Economique et Social**, la définition est la suivante **« Constitue un harcèlement moral au travail tous agissements répétés visant à dégrader les conditions humaines et relationnelles, matérielles de travail d'une ou plusieurs victimes, de nature à porter atteinte à leurs droits et leur dignité, pouvant altérer gravement leur état de santé et compromettre leur avenir professionnel »**.

Selon la fiche technique de l'**ANDCP** (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel) du 5 Mars 2001, la définition retenue est **« Toute conduite abusive de la part d'une personne ayant autorité ou non, se manifestant dans l'entreprise ou l'institution, d'une façon répétitive dans la durée, par des comportements, actions, écrits, paroles, brimades, pouvant porter atteinte à la personne, sa dignité ou son intégrité physique ou psychique, en vue de mettre ou mettant en péril son emploi, ou dégradant le climat de travail »**.

«Mots pour Maux » est une association, créée en Février 1997 à Strasbourg, qui regroupe des professionnels psychologues, sociologues, juristes, médecins qui viennent en aide de façon bénévole aux victimes de violences psychologiques au travail. Cette association vise trois objectifs principaux :

- 1) Donner la possibilité aux victimes de toute souffrance psychique au travail, d'avoir un soutien, de s'informer, de s'exprimer.

2) Travailler à combler le vide juridique dans ce domaine et faire évoluer la législation. (à l'époque en 1999).

3) Aider les différents partenaires au sein des entreprises à analyser, comprendre et maîtriser ces problèmes.

La définition élaborée grâce à leur expérience est la suivante « **Nous définissons le harcèlement comme une souffrance infligée sur le lieu du travail de façon durable, répétitive et/ou systématique par une ou plusieurs personnes à une autre, par tous moyens relatifs aux relations, à l'organisation, aux contenus et aux conditions du travail en les détournant de leur finalité, manifestant ainsi une intention consciente ou inconsciente de nuire voir de détruire** ».

Autre association, « l'Association Nationale des Victimes de Harcèlement Psychologique au Travail », l'ANVHPT. Créée en 1998 et reconnue officiellement en 1999, elle accueille les victimes de harcèlement. Elle visait également à faire reconnaître le harcèlement comme une infraction au travail - avant que ne soit votée la loi - , ainsi qu'à mettre en place un service de psychologie du travail qui interviendrait avec les médecins du travail des entreprises et les médecins de la médecine préventive des administrations. Cette association a été créée par une victime et les adhérents sont des victimes ou ayants droits, des membres associés et des membres d'honneur. Leur définition est la suivante : « **Le harcèlement psychologique au travail est une violence répétée, mise en œuvre par une ou plusieurs personnes à l'encontre d'une victime afin d'atteindre son seuil de déstabilisation pour mieux instituer son aliénation.**

Il porte atteinte à la dignité, à l'intégrité physique et psychique de la victime. Il est aggravé quand il est mis en œuvre par une ou des personnes ayant autorité sur la victime.

Le harcèlement psychologique au travail est un processus institutionnel. A ce titre, il véhicule un discours manifeste ou latent qui traverse tous les acteurs de la collectivité professionnelle et qui révèle les mentalités à

l'œuvre au sein de celle-ci. Le harcèlement psychologique au travail est un analyseur (révélateur) de l'institution « Travail » ».

Impossible également de réaliser une définition sans prendre en compte la définition du MOBBING de HEINZ LEYMAN. Celui-ci, psychologue Allemand installé en Suède a défini, dans les années 1980, la notion de MOBBING « ***Le MOBBING définit 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). Par extension, le terme s'applique également aux relations entre les agresseurs et leur victime*** ». Concernant l'origine du mot « MOBBING », MOB signifie la foule, la masse, la cohue mais « THE MOB » signifie la populace, « TO MOB » signifie faire foule autour de, assaillir.

Sans avoir la prétention de synthétiser ces quelques définitions, teintées en fonction du rôle des personnes ou associations qui les donnent, quelques invariants peuvent être mis en avant. Tout d'abord, ***il s'agit d'actes, de paroles, d'écrits mais aussi d'attitudes, exprimés ou non dans le but de nuire à un individu jusqu'à le détruire dans certains cas. Ces faits sont l'œuvre d'un groupe ou d'un individu. Il y a un caractère répétitif ainsi qu'une notion de durée.***

En effet, sur ce dernier point, Marie-France HIRIGOYEN nous précise, « ***un processus pervers peut être utilisé ponctuellement par chacun d'entre nous. Cela ne devient destructeur que par la fréquence et la répétition*** ». Pour elle, qui décrit principalement l'acte des Pervers dont les pervers narcissiques, le pervers, contrairement à chacun d'entre nous, fonctionne en permanence sur ce mode et sans aucune remise en question. Tout individu, sous l'effet de la colère, peut devenir ponctuellement pervers mais cette phase est suivie d'une remise en cause, d'un questionnement, d'états d'âmes. Pour le pervers ce n'est pas le cas, la victime est toujours responsable de ce qui arrive, d'où l'absence de culpabilité et de souffrance pour lui.

Pour les spécialistes de l'ANACT, notamment **M Damien CRU** de l'ARACT Ile de France (Action Régionale des Conditions de Travail), il convient pourtant de différencier trois types de harcèlement :

- Les harcèlements dans lesquels le management est délibérément impliqué dans la désorganisation du lien social
- Le management dit ambivalent dans lequel la direction déplore voire condamne les persécutions mais dont les choix de gestion favorisent des conflits internes dans le personnel.
- Le harcèlement Moral

La commission Consultative des Droits de l'Homme et la Direction des Relations du Travail donne, quant à elle, dans son avis du 29 Juin 2000, la typologie suivante :

- Un harcèlement institutionnel qui participe d'une stratégie de gestion de l'ensemble du personnel.
- Un harcèlement Professionnel, organisé à l'encontre d'un ou plusieurs salariés, précisément désignés, destiné à contourner les procédures légales de licenciement.
- Un harcèlement individuel, pratiqué dans un but purement gratuit de destruction d'autrui et de valorisation de son propre pouvoir qualifié par Marie France HIRIGOYEN de Harcèlement pervers.

Nous voyons donc clairement qu'il ne s'agit pas systématiquement de l'acte d'un pervers mais que d'autres facteurs peuvent expliquer la situation. La notion de « Management Ambivalent » qui condamnerait tout en favorisant, semble une piste intéressante.

M Christophe DEJOURS , Professeur de psychopathologie du travail au Conservatoire National des Arts et Métiers ainsi que M François HUBAULT professeur d'Ergonomie à l'Université PARIS 1 propose une approche similaire. **« Ils attribuent un rôle décisif à l'affaiblissement des collectifs et la déstructuration des solidarités et des groupes d'appartenance sous**

l'effet de nouvelles organisations du travail qui tendent à placer les salariés « en position d'électrons libres ». Dans ce contexte, l'idée de production céderait la place à celle d'échanges et le rapport client- fournisseur tendrait à se substituer à la relation de travail et à la coopération entre les membres du collectif.

Pour eux, la notion de harcèlement moral se développerait donc à la faveur de nouveaux modes d'organisation et des conditions de travail au sein de l'entreprise. Ces nouveaux modes d'organisations obligeant les salariés à intégrer des contraintes contradictoires (injonctions paradoxales), à répondre à des objectifs individuels de façon isolée sans un appui suffisant de l'organisation.

D'autres facteurs pourraient jouer tel que des tâches et des responsabilités mal définies ou un investissement personnel et relationnel fort.

Par cette approche, on peut donc penser à des conditions facilitantes mais qui n'entraînent pas systématiquement un harcèlement moral. Les causes seraient à rechercher dans l'organisation et les rapports sociaux sur le lieu de travail avec des facteurs déterminants :

- « La mise à mal de la solidarité professionnelle entre les salariés qui constitue un contrepois considérable aux tentatives de déstabilisation psychologique des individus.
- L'absence de valeurs éthiques affirmées par la direction de l'entreprise et s'exprimant dans le souci de proscrire les conduites abusives
- L'absence ou la difficulté d'accès à des recours extérieurs. »

Selon ces deux auteurs « ***C'est moins la question de la perversité des individus qui serait aujourd'hui posée que celle de la tolérance des organisations vis à vis de l'expression de cette perversité*** ».

Pour Christophe DEJOURS, le harcèlement Moral est rarement purement individuel. Il nous précise en outre que le travail occupe une place centrale dans le maintien de l'équilibre psychosomatique des personnes et que l'humiliation d'une personne dans son travail vient bloquer le processus qui permet d'accéder au plaisir dans le travail. Pour lui « **Le harcèlement moral est donc la destruction , jour après jour, de la valeur de l'autre à travers son activité professionnelle qu'il vit, très souvent, comme l'essentiel de sa contribution sociale. Du travail, le harcèlement moral ne laisse alors substituer que la violence qui s'exerce contre le travailleur** ».

On peut noter la position de l'ANDCP au travers de la définition qui laisse à entendre que le pire puisse être pour la victime de perdre son emploi ou de voir son climat de travail se dégrader. La fiche technique aborde, quelques pages plus loin, au sujet des effets du harcèlement, la dépression nerveuse et les tentatives de suicide mais on perçoit bien le malaise quant au sujet. Marie-France HIRIGOYEN écrit à ce sujet dans son ouvrage « Malaise dans le travail », édition SYROS, février 2001, « **Même s'ils sont conscients de la réalité du problème, les DRH oscillent entre son déni, sa banalisation et la perplexité. Il faut dire que leur position est ambiguë, entre le marteau et l'enclume** ».

De même l'ANVHPT ne semble prendre en compte que le harcèlement institutionnel sans tenir compte des harcèlements individuels.

Au regard de ces définitions, on peut donc exclure du harcèlement moral :

- Le stress,
- Les problèmes liés aux conditions collectives de travail,
- Les difficultés relationnelles présentes dans toute relation,
- Les conflits ponctuels, non répétitifs.

Enfin pour terminer cette définition, il convient de préciser que le harcèlement peut être descendant, ascendant ou latéral. Le fait d'être harcelé par une personne de la hiérarchie aggrave le harcèlement. Marie-France HIRIGOYEN précise **que «le Harcèlement Moral est une pathologie de la solitude**».

b) Différenciation avec le Stress

Le stress est un processus d'adaptation à un stimulus extérieur, une menace, un danger. Je pense qu'il est nécessaire d'aborder ce sujet car le stress est très présent dans le processus de harcèlement moral. Mais si l'on en croit Marie-France HIRIGOYEN la différence est claire, une personne soumise au stress verra disparaître celui-ci, si on lui permet de sortir de la situation. Le repos est alors salutaire et réparateur. Dans le cas du harcèlement moral, l'extraction de la personne de la situation ne lui permet pas de récupérer et de plus, celle-ci appréhende de revenir sur le lieu du travail. Ce sont donc deux différences primordiales dans la détection de cas de harcèlement moral actif.

Par contre, c'est bien le stress prolongé de la victime qui va déclencher les conséquences physiques. Le stress, comme je l'indiquais est une adaptation de l'organisme à un événement extérieur, le but étant de préparer le corps soit à l'affrontement du danger, soit à la fuite. Il s'agit alors d'une réponse physique adaptée à la réaction de l'organisme. On peut très bien être pleinement satisfait dans une situation de stress où la reconnaissance existe et où le travail a un sens. Dans le cas du harcèlement moral, la situation est inverse, l'agression engendre du stress mais la réponse de la victime n'est pas physique. En effet, suite à l'agression et au stress engendré, la victime cherche à donner du sens à la situation, à la comprendre. Cette rumination de ce qui lui arrive ne lui permet pas d'évacuer le stress. La répétition de la situation ainsi que sa durée seront responsables des conséquences physiques. Mais au-delà, la victime ne peut pas comprendre la rationalité de son agresseur, parce qu'elle cherche à corréler différents faits entre eux alors que, comme nous le dit Marie-France HIRIGOYEN la vérité, pour un pervers, est ce qu'il dit au moment où il le dit. Il n'y a donc pas forcément de cohérence ou de lien rationnel apparent entre différents faits, ce qui ajoute à la confusion de la victime. Par ailleurs, l'explication n'est pas dans les faits mais dans la finalité qui est de semer la confusion, de détruire l'autre, mais la rationalité de la victime s'oppose à cette prise de conscience qu'elle refuse consciemment ou non. Cette incompréhension est anxiogène.

Enfin, si le stress est lié à des conditions de travail visant à l'accomplissement d'une tâche ce n'est pas le cas du harcèlement moral comme le souligne Michèle DRIDA de l'association « Mots pour Maux ». **« En effet, le harcèlement moral se différencie des autres formes de pression au travail en ce sens que ce qui est visé n'est pas l'accomplissement d'une tâche, accomplissement qui s'accompagne d'une forme de coercition, voire de violence. Ce qui est visé dans le harcèlement moral, c'est la personne. »** Elle ajoute d'ailleurs qu'il s'agit d'une **« Manipulation du travail, un détournement par rapport à ses buts .»**.

c) Les profils de l'Agresseur

Selon Marie-France HIRIGOYEN et Christian BALICO il existe une pathologie réelle au niveau des agresseurs et non au niveau des victimes contrairement à l'idée répandue qui voudrait que la victime soit au départ quelqu'un de fragile.

NB : La structure de personnalité ne signifie pas une pathologie avérée mais une tendance qui, dans certaines conditions peut basculer vers la pathologie.

D'ailleurs, on différencie la structure de la position (paranoïaque, perverse, etc.) . La structure est une construction de la personnalité et est donc « permanente » alors que la position est liée à une situation donnée et donc réversible.

1 - Les Paranoïaques :

Il semblerait que cette structure de personnalité soit très répandue dans les entreprises notamment à des fonctions importantes. Elle concerne plus généralement les hommes que les femmes. Les caractéristiques de telles personnalités sont :

- Le caractère méfiant exprimé par la jalousie et la crainte de l'agressivité d'autrui. Dans certain cas, un mélange de politesse excessive et de réticence. Il existe une agressivité qui est exprimée ou non.
- La psychorigidité. Les émotions sont cachées et ils sont très intolérants, incapable de remettre en question leur système de valeur et d'accepter celui des autres. Autoritaires, ils ne supportent pas la critique. Pour Christian BALICCO « ***Cette psychorigidité est souvent un moyen de lutter contre une homosexualité inconsciente (quand elle n'est pas clairement exprimée).*** »
- Hypertrophie du moi caractérisé par un orgueil démesuré pouvant aller jusqu'à la mégalomanie, une intolérance et un mépris d'autrui. Ce sont des personnalité Egocentriques.
- Caractéristique la plus importante, le jugement est basé sur une interprétation fausse de la réalité.

Christophe DEJOURS nous donne une définition intéressante, « ***Les pervers sont pourvus d'une rigidité morale maximale par rapport à toutes les autres structures de personnalité décrites en psychologie. Ce sens moral fonctionne rigoureusement – mais à faux – en vertu d'une distorsion décrite sous le non de paralogisme.*** ».

2 - Les Pervers Narcissiques :

Le mot « Perversion » apparut en 1444, d'origine latine, « per-vertere » signifie renverser, retourner, c'est le changement du bien en mal. Il s'agit, bien sûr, d'une notion de jugement moral. Le pervers est avant tout un manipulateur qui utilise pour ce faire la séduction.

Le mot narcissique, utilisé à partir de 1910 par FREUD au sujet de l'homosexualité, viendrait en fait de P. NÄCKE (1899) reprenant lui-même un terme utilisé en 1898 par H.ELLIS pour décrire un comportement pervers en relation avec le mythe de Narcisse.

Pour Christophe DEJOURS ***« Les pervers sont ceux qui précisément, du point de vue psychopathologique, présentent une particularité de fonctionnement des instances morales, en vertu de laquelle un arrangement permet au sujet de fonctionner, à la demande, selon l'un ou l'autre des deux registres antagonistes – l'un qui est moral, l'autre qui ignore la morale, sans communication entre les deux modes de fonctionnement. »***.

P.C RACAMIER, psychanalyste, est l'un des premiers à utiliser le concept de pervers narcissique. A.EIGUER, psychanalyste également, en a donné une définition ***« Les individus pervers narcissiques sont ceux qui, sous l'influence de leur soi grandiose, essaient de créer un lien avec un deuxième individu, en s'attaquant tout particulièrement à l'intégrité narcissique de l'autre afin de le désarmer. Ils s'attaquent aussi à l'amour de soi, à la confiance en soi, à l'auto-estime, et à la croyance en soi de l'autre. En même temps, ils cherchent, d'une certaine manière, à faire croire que le lien de dépendance de l'autre envers eux est irremplaçable et que c'est l'autre qui le sollicite »***. Par ailleurs il précise que les pervers ont généralement ***« le Goût du secret concernant leurs buts et leurs projets relationnels »***.

Selon Marie-France HIRIGOYEN , « **Les pervers Narcissiques sont considérés comme des psychotiques sans symptôme, qui trouvent leur équilibre en déchargeant sur un autre la douleur qu'ils ne ressentent pas et les contradictions internes qu'ils refusent de percevoir.** ». « **Ils ne font pas exprès de faire mal, ils font mal parce qu'ils ne savent pas faire autrement pour exister. Ils ont eux-même été blessés dans leur enfance et essaient de se maintenir ainsi en vie. Ce transfert de douleur leur permet de se valoriser au dépens d'autrui** ».

Le terme de « psychotique sans symptôme » utilisé par Marie-France HIRIGOYEN nécessite une explication. Un psychotique est une personne atteinte de psychose, c'est à dire d'une perte de contact avec la réalité, d'obsessions provoquées par un traumatisme d'origine sociale selon le petit LAROUSSE. L'absence de symptôme, dans le cas du pervers narcissique, ne permet pas une détection facile de la pathologie.

Dans le DSM IV, manuel de classification internationale des maladies mentales, les personnalités narcissiques sont définies comme suit et présentent au moins cinq des manifestations suivantes.

Le sujet:

- à un sens grandiose de sa propre importance,
- Est absorbé par des fantasmes de succès illimité, de pouvoir,
- Pense être « spécial » et unique,
- A un besoin excessif d'être admiré,
- Pense que tout lui est dû,
- Exploite l'autre dans les relations interpersonnelles,
- Manque d'empathie,
- Envie souvent les autres,
- Fait preuve d'attitudes et de comportements arrogants.

Le passage à la perversion vient du fait que ce sont des êtres vides et sans substance. Ils vont donc se brancher sur l'autre et essayer d'aspirer sa vie. **« Etant incapable de relation véritable, il ne peut le faire que dans un registre pervers, de malignité destructrice. Incontestablement, les pervers ressentent une jouissance extrême, vitale, à la souffrance de l'autre et à ses doutes, comme ils prennent plaisir à asservir l'autre et à l'humilier »** nous dit Marie-France HIRIGOYEN. Elle précise en outre **« La victime n'est pas un individu autre, mais seulement un reflet. Toute situation qui remettrait en question ce système de miroir, masquant le vide, ne peut qu'entraîner une réaction en chaîne destructrice.....ils sont insensibles, sans affect.....de cette façon ils ne souffrent pas »**.

L'outil principal du pervers est la séduction mais le seul objectif est l'utilisation de l'autre qu'il convient de garder dépendant tout le temps nécessaire à son utilisation.

L'autre n'existe pas d'où l'absence d'empathie. Il n'y a pas non plus de culpabilité du pervers, c'est systématiquement l'autre qui est responsable d'où l'absence totale de scrupules d'ordre moral. Toujours selon Marie-France HIRIGOYEN, **« L'efficacité de leurs attaques tient au fait que la victime ou l'observateur extérieur n'imagine pas qu'on puisse être à ce point dépourvu de sollicitude ou de compassion devant la souffrance de l'autre »**.

Les pervers se posent souvent en référence du bien et du mal. Très moralisateurs, ils font culpabiliser leurs victimes qui, elles, ont de réels sentiments.

La VAMPIRISATION est leur but ultime. Pour le pervers narcissique il est vitale de combler le vide qui l'habite au lieu de l'affronter alors que seul cet affrontement pourrait remédier à son état.

Ce sont des êtres envieux qui choisissent leurs victimes parmi des personnes pleines d'énergie et ayant goût à la vie. Le but est l'appropriation de cette énergie. Pour Marie-France HIRIGOYEN, **« La victime apporte énormément, mais ce n'est jamais assez ...Les pervers agressent l'autre pour sortir de la condition de victime qu'ils ont connue dans leur enfance»** .

« Le propre du pervers est de défier les lois. Son but est de dérouter l'interlocuteur en lui montrant que son système de valeurs morales ne fonctionne pas, et de l'amener à une éthique perverse » selon Marie-France HIRIGOYEN.

Mais Christian BALICCO et Marie-France HIRIGOYEN partagent le même point de vue. Pour parvenir à ses fins, le pervers utilise la séduction là où le paranoïaque utilise la violence.

Autre aspect déroutant des personnalités perverses : quand la projection de la haine sur l'autre fonctionne, ils peuvent alors se montrer d'une compagnie agréable puisque leurs tensions intérieures sont apaisées. Ceci explique en partie la surprise de l'entourage face au comportement dénoncé du pervers !

Pour Christian BALICCO, le pervers narcissique se différencie du pervers classique par sa recherche du pouvoir ou du rapport au pouvoir.

Pour conclure sur cette description « dure » du pervers narcissique il ne faut pas oublier que ses armes favorites sont la manipulation, la séduction et le déni. De ce fait il n'est pas perçu comme une personnalité destructrice.

3 - Les caractériels :

Les personnalités caractérielles sont bien connues en entreprise , « **Plus fréquentes chez les dirigeants que chez les collaborateurs** » selon M Christian BALICCO. Ce sont, contrairement aux pervers narcissiques, des personnages clairement identifiés et connus des salariés. Leur comportement n'est accepté qu'en regard de leur performance économique et seul leur rôle de manager leur autorise de tels comportements. Les collaborateurs se soudent pour résister à ce type de personnage, ce qui leur permet de faire face. On retrouve ici les notions de « collectif de Travail » mentionnées par C.DEJOURS et F.HUBAULT.

C'est donc une personnalité qui met les collaborateurs sous pression mais pas forcément une personne coupable de harcèlement moral même si des dérives sont possibles.

4 - Les obsessionnels :

Ce sont des personnalités psychorigides , caractérisées par la psychasthénie, le système compulsif ainsi que le caractère sadique anal. La psychasthénie étant une forme de fatigue physique et psychique , dans un cadre dépressif ou la personne peut se dévaloriser, culpabiliser. Le système compulsif est lui composé de ruminations, et de comportements répétitifs. Selon le Petit LAROUSSE la compulsion est un terme psychiatrique défini comme suit « **Type de conduite que le sujet est poussé à accomplir par une force intérieure à laquelle il ne peut résister sans angoisse** ».

Allergiques aux changements, leur objectif est de bien faire et de maîtriser leur environnement. Adeptes des choix binaires, le principe consistant à classer tout en deux catégories, le bien ou de mal. La structure de l'entreprise est importante pour lui ainsi que le type de profession. En effet, un cadre rigide est recherché. Capable de tyranniser son entourage il utilisera l'organisation et la hiérarchie pour justifier son comportement dont il ne sera, bien sur, nullement coupable.

5 - Autres personnalités :

Pour Christian BALICCO, d'autres personnalités peuvent prédisposer un harcèlement mais il nous précise que cela vient en faveur d'une pression et d'un stress psychosocial et que la tendance, qui apparaît alors, disparaîtra avec le temps. On retrouve ici la notion de postures et non plus de structures de personnalité. Cette remarque rejoint les réflexions de Christophe DEJOURS et François HUBAULT concernant le rôle de l'environnement dans le harcèlement moral.

L'ANDCP pour sa part identifie des « managers à risques » tels que :

- Maladroit ou caractériels
- Chasseurs de coûts
- Lâches
- Autoritaires
- Allergiques aux représentants du personnel,
- Pervers.

On retrouve les personnalités décrites ci-dessus mais on relève également des éléments de nature différente comme par exemple le statut de représentant du personnel qui peut être discriminant ou encore la fonction telle que chasseur de coûts.

d) Les Victimes

Marie-France HIRIGOYEN est formelle et son avis stable dans le temps. Il n'y a pas de personnalité type pour être victime d'un harcèlement moral contrairement aux idées reçues.

Cependant Marie-France HIRIGOYEN précise dans un article de la revue psychologie « ***Les victimes idéales des pervers moraux sont celles qui, n'ayant pas confiance en elles, se sentent obligées d'en rajouter, d'en faire trop, pour donner à tout prix une meilleure image d'elles-mêmes.*** ».

Les thérapeutes constatent également que le pervers et la victime ont un point commun, le manque d'estime de soi, c'est à dire d'une capacité à s'évaluer et à s'aimer. Pour eux c'est l'absence de repères éducatifs et moraux qui serait à l'origine de cette fragilisation.

Pour Christian BALICCO, bien qu'il n'y ait pas de pathologie à l'origine, il existe cependant des traits communs aux personnalités des victimes.

Le premier critère retenu est celui de la différence physique ou raciale et Christian BALLICO nous précise que cette prise en compte de la différence relève de la « culture d'entreprise ». « **Tout dépendra du degré d'acceptation de cette différence par le groupe et ses représentants** ».

Le second critère serait une franchise trop développée , d'autant plus si les arguments avancés sont pertinents et justifiés. Ce personnage que l'on va trouver dérangeant sera alors susceptible de subir un harcèlement.

Le troisième élément pourrait être un faible investissement et Christian BALICCO nous donne quatre conditions qui doivent être réunies :

- Un faible investissement de la future victime
- Un faible investissement visible pour le futur agresseur
- Un harceleur potentiel avec une pathologie ou une des structures vues précédemment.
- Une légitimation de son comportement par l'entreprise.

Un autre critère serait un surinvestissement et le harcèlement viendrait du fait que ces personnes « **montrent leur dynamisme, leur humour, leur intelligence, leur sens de l'à-propos, leur désir d'améliorer leur cadre, toutes ces qualités que l'agresseur ne possède pas forcément et qu'il doit, sans doute, envier** » selon Christian BALICCO. L'allusion est claire vis à vis des pervers narcissiques. Cette personnalité trop brillante ne peut faire que des envieux et la tentation d'une vampirisation est trop grande. AMIEL et MARCHIO précise que « **L'incompétence est une menace pour soi même, la compétence est une menace pour les autres** ».

Ces quatre critères font ressortir le fait que la victime est en marge de la moyenne des salariés quelque soit la différence, âge, sexe, culture, investissement, etc..

Autre approche intéressante de M BALICCO au sujet des systèmes de croyance. Pour lui, les victimes partagent des points de vues spécifiques du type :

- 1) Les responsables de l'entreprise sont au courant des agissements du harceleur mais ne souhaitent pas intervenir.
- 2) Le harceleur dispose d'une protection externe ou interne.
- 3) Vision fataliste et dépressive de l'avenir .

Pour l'ANDCP, les cibles sont différentes mais il s'agit visiblement pour eux du harcèlement institutionnel visant à éviter le recours au licenciement. Deux catégories sont répertoriées :

- « Pour motif économique les salariés anciens et bien rémunérés dont le licenciement serait coûteux et risqué : femmes enceintes, accidentés du travail, plus de 50 ans. »
- « Pour des motifs de répression : candidats à des élections professionnelles, représentants du personnel protégés, salariés...considérés comme « traîtres », personnes sur-diplômées, différentes, atypiques, dérangeantes... »

Se pose également, dans le cas d'agression d'un pervers narcissique, le problème de la complicité de la victime car la victime semble accepter, au moins au départ, ce qui arrive. On pourrait alors penser qu'il s'agit d'une relation de type sadomasochiste dans laquelle l'agresseur prendrait plaisir à agresser et la victime plaisir à souffrir. Il n'en n'est rien ! La relation avec un pervers narcissique est asymétrique, c'est la domination de l'agresseur sur sa victime et celle-ci est incapable de réagir ou d'arrêter la relation et donc l'agression. Marie-France HIRIGOYEN nous indique que « ***ce qui différencie les victimes de pervers des masochistes, c'est que lorsque, au prix d'un immense effort, elles parviennent à se séparer, elles ressentent une*** »

immense libération. Elles sont soulagées parce que la souffrance en tant que telle ne les intéresse pas.»

Pour les différents auteurs et personnes au contact des victimes, ce qui est évident, c'est la souffrance des victimes. Pour Michèle DRIDA la souffrance des victimes de harcèlement est particulière, elle serait due « ***à une déstabilisation profonde, voire une déstructuration.. Les personnes se sentent en danger, détruites, déshumanisées...La souffrance ..s'apparente plutôt à une torture »*** ».

e) Les méthodes utilisées

Encore une fois, il n'est pas inutile de rappeler que les choses peuvent être différentes suivant qu'il s'agit d'un harcèlement institutionnel, d'un harcèlement lié à un management ambivalent ou celui réalisé par un pervers narcissique. Au niveau des méthodes, les différents auteurs et associations ont listé les comportements susceptibles de participer d'un harcèlement moral.

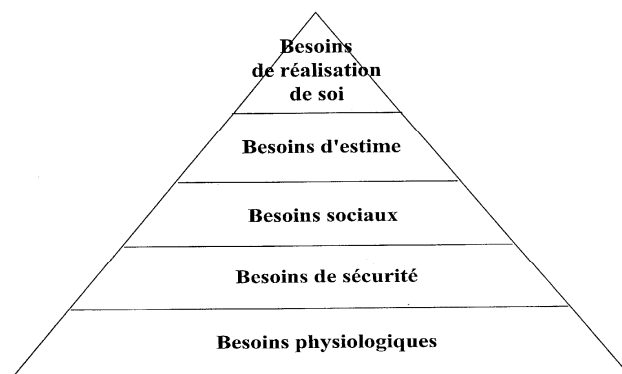
Pour l'ANDCP, les méthodes consistent à : «

- Déstabiliser,
- Isoler,
- Déconsidérer,
- Humilier,
- Pousser à la faute,

Dans le but de déprimer le salarié, par un processus continu d'usure mentale menant éventuellement à la démission».

Dans le cas d'un harcèlement institutionnel, les méthodes sont diverses et variées mais visent à empêcher le salarié de réaliser son travail ou encore de lui enlever tout travail pour provoquer son départ. Dans ce cas, il me semble d'après mon expérience, que les autres salariés ou au moins certains, savent ce qui se passe et n'interviennent pas pour des raisons que je mentionne plus loin dans ce chapitre.

Si l'on se reporte à la pyramide de MASLOW, selon la théorie des besoins, pour expliquer ce qui se passe pour la victime on comprend aisément que ce sont les besoins d'estime, d'appartenance et de réalisation de soi qui sont mis en cause. Les besoins dits « supérieurs », qui sont justement ceux permettant la motivation d'une personne. On comprend alors la démotivation des salariés concernés par ce type de « traitement ».



Les techniques utilisées dans le cas d'un harcèlement institutionnel peuvent être :

- Privation des moyens de travailler : de son bureau , de son ordinateur, de son téléphone, etc.
- Privations des informations nécessaires au travail.
- Affectation à des tâches absurdes, inutiles, humiliantes ou au pire à aucune tâche. De nombreux exemples existent dans de grandes administrations.

Tout cela entraîne la perte de sens du travail, alors que, comme le souligne Christophe DEJOURS, le travail est un élément essentiel de la construction de l'individu au travers de sa contribution sociale. Phénomène d'autant plus accentué qu'aujourd'hui les salariés sont dans une réelle recherche de sens au cœur de l'entreprise. Du travail demeure alors la souffrance et non le plaisir.

Pour Marie-France HIRIGOYEN qui étudie plus spécifiquement, dans son premier livre, le harcèlement par un pervers narcissique il existe différents moyens ou méthodes utilisés par le pervers :

La première méthode en début de la relation est celui de la séduction perverse, qualifiée de «décervelage» par PC RACAMIER, elle consiste au moyen de la séduction à affaiblir sa victime pour faire disparaître toute réaction. Le but est de déstabiliser la victime et lui faire perdre toute confiance en elle. Il

s'agit d'une séduction narcissique, le pervers recherchant en l'autre ce qui va le valoriser lui renvoyer une bonne image de lui-même.

C'est une manipulation visant à faire croire à l'autre qu'il est libre mais en le manipulant pour arriver à développer une influence. L'influence visant à l'amener à se comporter et à penser autrement qu'il ne l'aurait fait seul.

Cette séduction va, rendre dépendante la victime mais sans qu'elle puisse remettre en cause le processus, dont elle n'a d'ailleurs pas conscience, va lui enlever son sens critique, et par là même, sa possibilité de rébellion.

Le pervers dispose alors d'une emprise sur l'autre, c'est à dire **«une domination intellectuelle ou morale, une ascendance ou une influence sur l'autre»** selon R.DOREY. Cette emprise se fait sur trois axes :

1. Une action d'appropriation par dépossession de l'autre;
2. Une action de domination, où l'autre est maintenu dans un état de soumission et de dépendance ;
3. Une action pour laisser une empreinte, une marque, sur l'autre.

La victime se trouve donc dépossédée de ses moyens et de son sens critique et ne peut plus s'opposer à ce qui l'opprime et dans ce sens, il ne s'agit pas d'un consentement mais d'une incapacité à réagir. De fait, la victime pense alors comme son agresseur et on voit apparaître ce que l'on a nommé «L'identification à l'agresseur».

La limite entre la victime et l'agresseur n'est alors plus clairement définie. Il s'agit d'un jeu où le pervers cherche à soumettre sa victime, sans vouloir la détruire mais seulement la maintenir dépendante et soumise. Pour l'observateur extérieur rien n'est apparent à ce stade. La victime rencontre des difficultés de concentration mais elle obéit au harceleur pour lui faire plaisir ou simplement parce qu'il a l'air malheureux. La victime donne beaucoup, contrairement au pervers, et ce don est toujours insuffisant. Le besoin de reconnaissance de la victime va, au contraire déclencher la haine et le sadisme du pervers. Je pense que le pervers accorde dans un premier temps de la

reconnaissance à sa victime puis ne lui en accorde plus et c'est ce qui contribue à développer une quête de la reconnaissance chez la victime. La tension chez la victime se caractérise par un stress permanent. Le changement de comportement de la victime va l'isoler vis à vis de ses relations qui vont développer un jugement négatif. Encore une fois, pour l'entourage les manœuvres du pervers sont alors indécélables.

La pervers va utiliser une communication perverse, il va déformer les réalités par le mensonge et en tenant secret les informations réelles qui pourraient permettre à la victime de remettre en cause la relation.

Il va ensuite refuser la communication directe et ses outils principaux seront alors, le silence, le non-dit et les petites agressions par des attitudes, des remarques ou des actes. Il n'y a pas de réelle communication car celle-ci est dirigée par l'agresseur qui nie les agressions et se conforte dans un mutisme culpabilisant. Il lui faut en effet éviter le conflit qui permettrait d'éclaircir la situation. Son objectif est de maintenir la confusion afin que la victime perde pied. Cette absence de dialogue va contribuer à fragiliser la victime, elle a le sentiment de ne pas exister.

Je dirais qu'à ce stade la victime est doublement victime, d'une part de son harceleur mais également d'elle même puisque ses modifications de comportements vont lui valoir des «ennemis» et que par ailleurs son obstination à vouloir comprendre ce qui se joue va contribuer à l'épuiser et l'isoler encore plus, le harceleur maintenant une situation inique.

Le pervers va déformer le langage et selon Marie-France HIRIGOYEN **«On retrouve chez les pervers quand ils communiquent, une voix froide, blanche, plate, monocorde. C'est une voix sans tonalité affective, qui glace, inquiète, laissant affleurer dans les propos les plus anodins le mépris ou la dérision. La tonalité seule implique, même pour des observateurs neutres, des sous-entendus, des reproches non exprimés, des menaces voilées.»**. On voit donc ici que le ton utilisé, associé aux non-dits fait partie des armes utilisées par le pervers. Mais il va plus loin par exemple en

tenant des propos incompréhensibles et en refusant de les expliquer. C'est alors à sa victime d'en chercher le sens, s'il existe !. Le but étant bien sûr de déstabiliser l'autre. Autre méthode, l'allusion, qui permet de faire passer des messages en toute sécurité pour l'agresseur. Tout ce travail sur la forme du langage plutôt que sur le fond vise simplement à prendre l'ascendant sur la victime. Étudiés, à posteriori et avec du recul, les arguments ne tiennent pas mais sur le moment ils ont fait leur effet et ont fait culpabiliser la victime.

Autre arme du pervers, le mensonge. Le pervers n'utilise pas de mensonges trop directs mais plutôt les sous-entendus, les non-dit, les messages paradoxaux. L'avantage, pour lui, de cette méthode est qu'il faut du temps pour comprendre ce qui a vraiment été dit pendant un échange. La réaction se produit donc plus tard, après la discussion, et la victime reçoit alors le message réellement délivré pendant l'échange. Ce qui fait qu'une victime non affectée de la discussion peut le devenir par la suite mais il est alors trop tard pour argumenter, sauf à revenir sur le sujet, le pervers niant alors ce qui a été perçu.

Marie-France HIRIGOYEN nous dit **«Vérité ou Mensonge, cela importe peu pour les pervers: ce qui est vrai est ce qu'ils disent dans l'instant. Le mensonge correspond simplement à un besoin d'ignorer ce qui va à l'encontre de son intérêt narcissique»**. Pour elle, le mensonge délibéré ne sera utilisé qu'en phase de destruction de la victime.

La haine du pervers pour sa victime va consister, pour lui, à abaisser l'autre, mais aussi son entourage en manifestant du mépris, en jouant de la dérision et du sarcasme. L'objectif est de maintenir la victime «sur le grill» et de la mettre mal à l'aise en public. Proche de la plaisanterie, la victime ne sait pas si c'en est une ou s'il s'agit d'une agression. Dans tous les cas, les arguments touchent leur cible et font mal sans que l'agresseur soit obligé d'afficher clairement son jeu.

Marie-France HIRIGOYEN nous dit que pour déstabiliser l'autre «il suffit de :

- Se moquer de ses convictions, de ses choix politiques, de ses goûts,
- Ne plus lui adresser la parole,
- Le ridiculiser en public,
- Le dénigrer devant les autres,
- Le priver de toute possibilité de s'exprimer,
- De gausser ses points faibles,
- Faire des allusions désobligeantes, sans jamais les expliciter,
- Mettre en doute ses capacités de jugement et de décision,

Le langage paradoxal utilisé par le pervers vise à dire une chose verbalement et à en exprimer le contraire soit vis à vis d'un sous-entendu ou par le ton. Se crée alors une dissonance au sein de la victime qui doit faire un choix impossible qui la paralyse. L'agresseur ne reconnaîtra jamais le double langage et surtout pas le sous-entendu véhiculé. Il reprochera alors à sa victime sa tendance à tout interpréter. La différence peut également se faire entre le contenu de la phrase et le ton utilisé, on est alors dans le domaine de la communication non verbale ou les signes extérieurs sont utilisés pour donner un sens à ce qui est dit. Dans le cas précis de la communication paradoxale, le contenu et la communication non verbale ne délivrent pas le même message d'où confusion pour la victime. Sa quête du sens va l'entraîner vers une réflexion permanente et provoquer une usure.

Le pervers va ensuite chercher à disqualifier sa victime. Il s'agit de nier les qualités de l'autre jusqu'à ce qu'il intègre lui même qu'il ne les a pas. Le but reste toujours le même, en abaissant l'autre le pervers s'en trouve grandi. Cela montre cependant que le pervers a une faible image de lui-même puisqu'il est obligé de détruire l'autre pour essayer d'arriver à sa hauteur. Cependant, à force de répéter à quelqu'un qu'il est nul, la personne finit réellement par l'être.

La phase suivante consistera à provoquer des conflits interpersonnels. L'objectif visé est de créer un conflit entre sa victime et une autre personne en utilisant tous les moyens à sa disposition: déclencher des rumeurs, provoquer de la jalousie au moyen de mensonges, créer le conflit au moyen d'allusions. Mais si l'objectif est bien de créer un conflit, le pervers souhaite en être uniquement spectateur. On voit bien que son fonctionnement l'incite à éviter le conflit qui permettrait de clarifier la situation. Ce qui lui permet de fonctionner est justement le flou et les paradoxes qui engluent la victime. Par contre, assister à un conflit entre sa victime et une autre personne permettra un affaiblissement de sa victime et l'on peut être sûr que sa capacité à manipuler habilement lui permettra de se tenir à l'écart du conflit et de ne pas être considéré comme responsable de ce qui arrive.

Il lui faut ensuite imposer son pouvoir et pour ce faire le pervers va utiliser des évidences partagées afin d'entraîner sa victime à partager son avis. Ce qu'il dit s'impose naturellement et semble incontestable, de plus, le ton utilisé semble démontrer qu'il sait de quoi il parle. De cette manière, le pervers peut dominer sa victime et finalement, la soumettre à penser comme lui, pratiquement la soumettre à être lui sans opposition possible.

Marie-France HIRIGOYEN nous dit « ***L'agresseur établit cette relation d'influence pour son propre bénéfice et au détriment des intérêts de l'autre. La relation à l'autre se place dans le registre de la dépendance , dépendance qui est attribuée à la victime, mais que projette le pervers. A chaque fois que le pervers narcissique exprime consciemment des besoins de dépendance, il s'arrange pour qu'on ne puisse pas le satisfaire....Il sollicite le rejet car cela le rassure de voir que la vie est pour lui exactement comme il avait toujours su qu'elle était*** ».

Pour les personnes à l'extérieur de la relation, rien ne transparait, tout au plus une dépendance de la victime vis à vis de l'agresseur mais en aucun cas une agression nette avec un conflit déclaré. Le conflit permettrait, en effet, de clarifier la situation, voir de mettre fin à la relation, ce que le pervers souhaite éviter à tout prix.

A ce stade, la victime soumise va vouloir se rebeller pour un motif ou un autre, ce qui est intolérable pour le pervers. Il ne faut pas oublier que pour un pervers narcissique l'autre n'a pas d'existence propre, il n'est qu'un reflet qui le valorise. Aussi, quand ce reflet se met à transmettre une image peu flatteuse, il devient nécessaire de faire taire la victime. A ce stade, la violence est absolue. La victime qui cherche alors à établir un dialogue va s'exposer et entraîner un renforcement des agressions du harceleur. Apparemment, celui ci passe de l'envie à la haine de sa victime. En effet, on ne peut pas parler d'amour du pervers pour sa victime mais simplement d'envie.

Le pervers perçoit sa victime comme un agresseur alors que celle-ci cherche principalement à établir un dialogue. La victime ne perçoit pas le harceleur comme un agresseur ce qui l'expose encore plus. L'objectif du pervers est alors très clair, il s'agit de détruire l'autre par tous les moyens.

La violence est alors permanente, faite de tous les agissements décrits précédemment, allusions, non-dit, dénigrement, langage paradoxal. Le pervers n'hésite pas à manipuler les proches de la victime pour l'isoler mais aussi pour diffuser ses mensonges et agressions discrètes. C'est une agression permanente sans issue qui ne permet à la victime, ni de récupérer des précédentes agressions, ni de comprendre ce qui arrive. Le danger est réel pour la victime qui ne peut s'en sortir seule et l'action de l'entourage est alors primordial, encore faut-il que celui-ci soit conscient de ce qui se passe.

On peut alors mettre en évidence des agressions différenciées suivant qu'il y ait ou non des témoins. En effet, en présence de témoins les agressions seront masquées ou plus faibles permettant au pervers de ne pas être démasqué alors qu'en l'absence de témoins le pervers sera plus virulent. Cela nous montre bien qu'il est conscient de son agression et qu'il sait parfaitement bien la maîtriser.

Comble de la situation, si la victime réagit de façon violente alors le pervers se positionne en victime de celle-ci et la fait passer pour l'agresseur. Effectivement, pour les témoins qui n'ont pas vu les agressions masquées, le comportement de la victime est inadmissible et il est assimilé immédiatement à celui d'un agresseur !

Plus grave encore, Marie-France HIRIGOYEN nous dit que « **Les sous-entendus font référence à des traces mnésiques que seules les victimes sont en mesure de repérer** ». Ceci permet au pervers d'agresser sa victime en présence de témoins qui ne pourront percevoir l'agression puisqu'elle fait appel à un ou des éléments du passé, connus seulement de la victime. C'est un affrontement à huis clos où chacun garde le conflit sans en faire part à l'entourage et aux amis avec une peur de l'autre. Peur de la réaction de la victime pour l'agresseur et peur de l'agresseur pour la victime. Tout ce processus est silencieux et invisible pour l'entourage. Cependant, chaque réaction non conforme de la victime ou chaque protestation entraîne inmanquablement une répression par le harceleur. Ce processus peut se prolonger sur plusieurs mois, plusieurs années. C'est une destruction lente mais inéluctable.

Ce processus alors enclenché ne fait que s'amplifier et est sans issue, la victime subit, l'agression est masquée. Marie-France HIRIGOYEN nous parle de « **crime parfait...propre.** ».

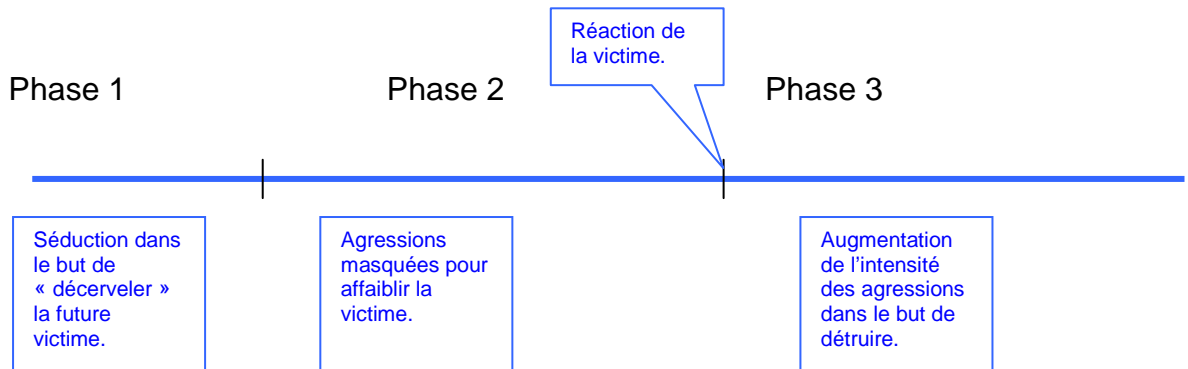
Pour se défendre, la victime peut être tentée de se comporter comme l'agresseur et devenir perverse à son tour. Si la victime se montre à son tour perverse pour se défendre alors elle entre dans un jeu qui n'est pas le sien et risque encore plus. Ce principe a bien été démontré dans le film « BASIC INSTINCT » où l'agresseur entraîne un inspecteur chargé de l'enquête dans son jeu pervers et où on le voit perdre pied petit à petit.

L'objectif du pervers est alors d'enfermer la victime dans le rôle d'agresseur. Pour ce faire il lui faut provoquer des réactions de sa part en utilisant tous ses points faibles, notamment psychologiques. On le pousse à commettre des erreurs pour ensuite le rabaisser, diminuer son « estime de soi ».

Pour sortir de cette emprise, la victime doit mettre en œuvre une énergie importante et la réaction générée est hautement contestataire ce qui la stigmatise en agresseur. Le Harceleur peut alors prendre les spectateurs à témoin en jouant les victimes. Marie-France HIRIGOYEN nous précise «**Pour un observateur extérieur, toute action impulsive, surtout si elle est violente, est considérée comme pathologique** ». La victime est alors face à un non choix, soit réagir et être considérée comme l'agresseur soit ne rien dire et être détruite lentement.

Le pervers cherche à rendre l'autre mauvais, à projeter ses mauvais côtés sur la victime. Il en tire un double plaisir, celui de faire souffrir mais aussi celui de voir sa victime se dévaloriser elle-même.

Pour résumer, dans le cas d'un harcèlement moral par un pervers narcissique on peut distinguer différentes phases que je représente par le schéma suivant :



La **phase 1** correspond à une « anesthésie » de la victime pour éviter toute réaction et prendre l'ascendant sur elle.

La **phase 2** consiste à détruire de façon masquée la victime sans que celle-ci ait conscience de ce qui se passe.

La **phase 3** correspond à une tentative de destruction totale en réponse à la réaction de la victime qui représente alors un danger majeur pour l'agresseur. Cette réaction de la victime étant généralement provoquée par un événement extérieur ou par l'entourage. L'agresseur prend, s'il le peut, le rôle de victime en pointant du doigt son soi-disant agresseur, la victime !

NB : La durée des différentes phases dépend de la situation et ne peut donc pas être représentée sur ce schéma. Il s'agit uniquement d'une présentation de la chronologie.

Si l'on se réfère à la théorie des attentes et au système « VIE » de Victor VROOM on peut comprendre la démotivation du salarié harcelé.

$$M = V * I * E$$

M : Motivation , **V** Valence , **I** Instrumentalité, **E** Expectation

Dans cette formule, la motivation est un produit de différents facteurs, si l'un est nul, le produit est nul. Il faut donc selon cette théorie que les trois facteurs soient présents.

- La **Valence** : C'est la valeur que l'individu accorde à la récompense.
- L'**Instrumentalité** : C'est la probabilité que le comportement demandé permette bien d'arriver à la récompense.
- Le **Niveau d'Expectation** : Ce sont les chances que l'individu estime avoir de réussir. Sa réponse à la question « Suis-je capable de cela ».

Dans le processus de harcèlement moral, particulièrement dans le cas du harcèlement par un pervers, c'est une agression narcissique, qui vise à attaquer l'estime de soi et l'amour de soi. Aussi le Critère EXPECTATION du système VIE qui correspond à la propre confiance de l'individu dans sa capacité à réaliser quelque chose est fortement impacté. On comprend que la motivation est diminuée très fortement voir annihilée par les agressions répétées. De même pour l'INSTRUMENTALITE qui est une question de confiance, l'individu perd confiance en la structure comme le démontre Christian BALICCO à partir des systèmes de croyance. Pour la victime l'entreprise est au courant de ce qui se passe et la personne qui harcèle est protégée !

Ceci provoque donc une démotivation du salarié et l'entraîne dans une spirale négative. Plus il va rencontrer d'échecs, plus il va douter, entraînant alors une démotivation encore plus grande qui ne lui permettra pas de reprendre confiance en lui.

Marie-France HIRIGOYEN donne, dans son second ouvrage sur le Harcèlement Moral une liste des actes hostiles pouvant être utilisés, celle-ci est reproduite en Annexe 4.

f) La difficulté de détection de ce phénomène

La difficulté de détection semble évidente après cette description des méthodes utilisées. Dans le cas d'un harcèlement moral par un pervers, tout est masqué et c'est la victime qui porte le rôle d'agresseur. En terme de détection, on peut cependant remarquer que la victime change de comportement, mais également, qu'au départ elle dispose d'atouts recherchés par son harceleur et que ses atouts doivent être suffisamment visibles. Le problème de détection devient alors un problème d'analyse de situation et un problème de temps. Pour des observateurs non sensibilisés, le changement de comportement, qui va se faire sur plusieurs semaines, plusieurs mois, peut passer inaperçu. Seule une observation attentive de ces signes peut permettre d'intervenir à temps. Quand la victime est vraiment dans le processus de harcèlement, il est déjà trop tard pour prévenir, on se trouve alors dans un traitement curatif pour casser le processus en cours. La détection est donc un élément primordial aussi important que la prévention.

Le pervers quant à lui est suffisamment faux dans son paraître, dans ses allégations pour ne pas être démasqué et son rôle moralisateur le place généralement au dessus de tout soupçon. La détection peut donc difficilement être faite à son niveau, tout au plus les actes posés peuvent-ils permettre de détecter un décalage avec le langage utilisé, mais encore une fois, à condition d'y prêter une attention soutenue alors qu'il n'existe, à priori, aucun motif réel et sérieux de le faire.

Le langage n'est alors pas efficace en terme de prévention face à un pervers narcissique car seule l'étude des faits et des situations permet de comprendre.

Le problème de la détection vient également de la réaction ou de la non réaction des témoins. Comment comprendre l'absence de réaction des témoins ?

Plusieurs raisons peuvent exister :

- Les témoins ont peur de se mêler d'un problème qui ne les concernent pas par peur de représailles ou d'être eux-mêmes harcelés .
- La détection du phénomène étant difficile, le harceleur manipulant l'entourage de sa victime, celle-ci est perçue comme responsable de ce qui lui arrive.

De plus, même si les témoins prennent conscience tardivement du processus en cours, se pose alors à eux un dilemme conscient ou inconscient. Reconnaître l'agression va provoquer chez eux une culpabilité, aussi nier l'agression permet de ne pas culpabiliser. C'est le principe du « clivage du moi » permettant à une personne de respecter certains principes sur différents plan de sa vie et d'être en décalage sur un autre qu'il occulte.

g) Le contexte de l'entreprise

Christophe DEJOURS dans son livre « Souffrance en France » nous permet une meilleure lecture de l'entreprise et des comportements des salariés en fonction du contexte et des mécanismes de défense utilisés.

Pour résumer et donner un meilleur éclairage du contexte il convient de prendre en compte que les entreprises sont dans une guerre économique. Cette dernière peut être considérée soit comme inéluctable, liée au marché mondial, à la concurrence et à des mécanismes que les hommes ne font que subir ou au contraire comme un contexte mis en place à partir de règles humaines. Dans cette deuxième approche, plus rare, on peut constater que l'homme joue un rôle certain vis à vis de ses conditions de travail et qu'il contribue à créer de plus en plus de souffrance au non de l'intérêt économique. Cette guerre économique justifierait alors de conserver les meilleurs salariés et l'éviction des plus anciens ou des jeunes non performants. Et l'auteur nous montre que si cette machine continue à fonctionner et à prendre de la puissance c'est parce que nous consentons à la faire fonctionner même lorsque

c'est à contrecœur. La souffrance jouerait alors un rôle primordial dans notre consentement mais le fonctionnement générerait en retour une souffrance accrue. Plus les salariés consentent à participer et notamment à faire du zèle et plus la situation s'aggrave. On peut donc penser à un double effet, une société à deux vitesses. Les exclus du travail d'une part et les salariés d'autre part. Ces derniers voyant leurs conditions de travail s'aggraver. Christophe DEJOURS nous dit **« Il n'y a pas, en matière de défense contre la souffrance, de lois naturelles, mais des règles de conduite construites par des hommes et des femmes »**. La souffrance ne provoque un mouvement de révolte uniquement que si celle-ci semble injuste. Or, si la souffrance semble inévitable, alors l'homme se résigne à la situation et ne se révolte pas. Dans ce contexte la non-réaction des salariés ne serait pas en fait une résignation à cette situation mais un mécanisme de défense pour éviter une souffrance liée à sa participation et à sa propre responsabilité dans celle-ci.

La « Banalisation du Mal », c'est à dire de la souffrance infligée à autrui relèverait donc d'une construction humaine à plusieurs niveaux. Dès lors, celle-ci n'est plus inéluctable, elle doit pouvoir être contrôlée, modulée, voire stoppée. Il y a donc des responsabilités humaines dans la « banalisation du Mal », mais il y en aurait également dans le processus qui voudrait interrompre cette chaîne sans fin.

D'où vient la souffrance au travail ? Selon Christophe DEJOURS, on trouve différentes origines :

- La souffrance liée à la soumission à des risques pour la santé.
- La souffrance liée à des contraintes particulières.
- La souffrance par peur de ne pas être à la hauteur en raison de contraintes :
 - α de temps
 - α de cadence
 - α de formation
 - α d'apprentissage

- α de niveau de connaissance
- α de diplômes
- α d'expérience
- α de rapidité d'acquisition intellectuelle et pratique.

- La souffrance par crainte de l'incompétence
 - α Différence entre travail prescrit et travail réel
 - α Impossibilité de déterminer si l'échec rencontré provient d'un problème de compétence ou du système.

- La souffrance par la contrainte à mal travailler
 - α Les collègues, l'individualisme, le climat social, le manque d'information empêchant une personne compétente de travailler.

«Etre contraint de mal faire son travail, de le bâcler, ou de tricher est une source majeure et extrêmement fréquente de souffrance dans le travail » selon Christophe DEJOURS.

- L'absence de reconnaissance

Celle-ci permet de donner un sens à la souffrance et de se construire une identité. La reconnaissance donne accès au plaisir alors que l'identité constitue l'armature de la santé mentale. En l'absence de reconnaissance, seule demeure la souffrance sans aucun sens, ce qui risque de déstabiliser et de déstructurer la personne jusqu'à la conduire aux maladies mentales.

Pour se protéger de la souffrance, les salariés déploient des stratégies collectives de défense qui, bien que nécessaires, peuvent conduire à ne plus être sensible à ce qui provoque la souffrance.

Concernant le suicide sur le lieux de travail, pour Christophe DEJOURS, il s'agit d'une « ***impasse psychique générée par l'absence d'interlocuteur pour écouter la parole de celui qui souffre de son travail et le mutisme généralisé*** ». Dans un exemple de son livre, il nous montre comment la pression liée au risque de licenciement peut entraîner la banalisation du suicide en entreprise. Dès lors qu'il y a un précédent et qu'aucune analyse n'est réalisée, ceux qui restent peuvent donc penser qu'il s'agit d'une porte de sortie possible. Ce qui, bien sur, est très grave en terme de conséquence pour les travailleurs.

En fait, nous tolérons la souffrance au travail car celle-ci entraîne pour nous une réaction affective. La tolérance est donc le seul moyen permettant d'être indifférent à la souffrance d'autrui et d'éviter ainsi sa propre souffrance.

Toute cette tolérance n'est possible que **par la peur générée par le risque de licenciement**. Mais l'affaiblissement du collectif ne permet plus une défense efficace. Selon Christophe DEJOURS, les conditions actuelles n'auraient pas été tolérées il y a une vingtaine d'années car les collectifs, alors puissants, auraient réagit de façon importante.

On fait effectivement appel à plus de Contrats à durée déterminée, à plus de sous-traitants, à plus d'intérimaires et cette précarisation entraîne une intensification du travail, une neutralisation des collectifs et des stratégies de défense basées sur le silence, la cécité et la surdité, sans oublier un individualisme croissant. Cet individualisme est provoqué par le degré de souffrance : si celle-ci rassemble au départ mais passé un certain niveau elle divise. Un effet pervers vient s'ajouter car les indicateurs de production et de qualité semblent évoluer dans le bon sens cautionnant les méthodes utilisées. Christophe DEJOURS nous précise cependant que les gains de productivité pourraient être le résultat de la diminution de l'absentéisme, des coûts de main d'œuvre et de l'absence de mouvements revendicatifs. Car selon lui des constats de diminution de niveau de qualité et de sécurité pour les biens et les personnes sont constatés dans différents secteurs tel que le nucléaire.

La peur du licenciement permet donc d'obtenir des salariés la soumission et l'obéissance. Cette menace est réelle, pour exemple 8600 salariés sont concernés par des plans sociaux au 21 Mai 2002. Mais au-delà, les différences importantes entre le travail prescrit et le travail réel pourraient susciter des contestations. Il n'en est rien car à cette critique s'oppose deux arguments , d'une part la peur d'avouer son incompetence et d'autre part le besoin du discours sur le travail prescrit qui est aussi utilisé par les cadres pour soumettre les ouvriers.

Nous avons donc une communication fautive sur les réalités du travail au sein de l'entreprise. Si celle-ci était déjà utilisée auparavant à destination des personnes à l'extérieur de l'entreprise, elle est aujourd'hui utilisée à destination des personnes à l'intérieur. Il s'agit d'une stratégie de « **distorsion communicationnelle** » décrite par HABERNAS en 1981. Cette communication fautive vise un déni du travail réel.

Le travail prescrit est celui donné par les services des méthodes, les directions des ressources humaines et plus généralement par l'organisation et les gestionnaires. Le travail réel est celui réellement effectué, or il y a un écart important. L'homme en entreprise, par sa capacité cognitive et son savoir-faire adapte en permanence ses pratiques afin de répondre à l'événement. celui-ci étant ce qui n'a pas été prévu par l'organisation. Parfois même cette adaptation face à l'événement se fait par violation de ce qui a été prescrit. C'est ce qui permet de dire que l'homme est l'élément essentiel du système « entreprise ». S'il n'y avait pas d'écart, on pourrait alors tout automatiser ou informatiser, or c'est loin d'être le cas !

Christophe DEJOURS nous dit que ce déni du réel et de la souffrance conduit à imputer les erreurs à l'humain.

La menace, beaucoup plus développée qu'il y a vingt ans, permet donc de garantir le silence, le secret et le comportement de chacun pour soi au sein de l'entreprise.

On peut se demander pourquoi la stratégie de distorsion de la communication est si développée aujourd'hui en direction des salariés de l'entreprise ? En fait, cet accroissement est lié aux nouveaux modes de fonctionnement tels que le travail par centre de profit, la direction par objectifs, le fonctionnement par projet. Ces nouveaux modes entraînent un fractionnement de l'entreprise, au détriment de la solidarité et du collectif.

Autre pratique de l'entreprise : **l'effacement des traces**. Selon Christophe DEJOURS, **«il faut faire disparaître les documents compromettants, faire taire les témoins ou s'en débarrasser par la mise au placard, la mutation ou par le licenciement.»** Concernant le harcèlement moral, la tentation est forte pour l'entreprise, quand la situation n'est pas provoquée volontairement, de se séparer de la victime. Puis, dans un second temps, si le risque est trop grand, de se séparer ou de muter l'agresseur.

Il semblerait par ailleurs qu'il faille effacer la mémoire du passé qui permettrait une comparaison avec la situation actuelle. Pour ce faire, l'entreprise se sépare des salariés les plus anciens, porteurs de la mémoire. Cette effacement agit pour les personnes à l'intérieur comme pour les personnes extérieures à l'entreprise en faisant disparaître les preuves.

Mais alors , si la communication est fautive et que les salariés le savent, on peut se demander pourquoi ceux-ci en tiennent compte ? En fait, certains arguments sont utilisés pour la rendre rationnelle. On dit que les salariés n'ont pas le temps de lire ou qu'ils ne sont pas des spécialistes du domaine concerné, ce qui justifie la mise à disposition d'informations simplistes. Selon Christophe DEJOURS, le recours à l'imaginaire est également beaucoup utilisé ce qui évite le recours à la réflexion.

L'information fautive dans l'entreprise présente cependant trois intérêts pour les salariés, elle donne des informations sur les résultats des autres, elle permet de se tenir informé du niveau de mensonge au sein de l'entreprise, enfin elle donne le ton de l'entreprise c'est à dire du conformisme local.

Cette communication fautive, relayée par les cadres, entraîne une souffrance de leur part du fait du déni évident de la réalité. Le consentement, obtenue par la menace du licenciement, présente un risque de perte de sa dignité par trahison de ses idéaux et de ses valeurs.

Se pose alors la question de la participation au «sale boulot». Deux raisons sont avancées, d'une part les salariés et particulièrement les cadres auraient avantage à participer soit par intérêt personnel soit pour ne pas prendre le risque de se différencier par rapport à leurs collègues. D'autre part, la référence à la criminologie et à la psychopathologie nous permet de mettre en évidence les pervers et paranoïaques que nous avons déjà mentionnés dans le chapitre sur les agresseurs.

Le mal, tel que décrit par Christophe DEJOURS, concerne la tolérance aux mensonges et sa non-dénonciation, la production et la diffusion de ce mensonge mais également la participation, la non-dénonciation, la tolérance de la souffrance et de l'injustice infligées à autrui, quand ces conduites deviennent publiques, banalisées, conscientes, délibérées, admises ou revendiquées et qu'elles sont érigées en système de direction, de management ou d'organisation. On voit bien ici que le Harcèlement Moral institutionnel relève de tels procédés. Il en est de même du Harcèlement Moral lié à un management ambivalent.

Pour que cette participation au mal soit possible, il faut d'une part des leaders du mensonge de la stratégie économique à tout prix : « La fin justifie les moyens ». Ceux-ci étant souvent sur des positions de pervers ou de psychotiques compensés dont paranoïaque nous dit Christophe DEJOURS. D'autre part, il faut un dispositif pour enrôler et mobiliser les salariés dans les stratégies prônées par l'entreprise. Sur ce dernier point, les intérêts économiques ne semblent pas suffisants pour enrôler les salariés.

Christophe DEJOURS nous parle d'un retournement de la raison éthique, une transformation du bien en mal. L'éthique est prônée mais à partir de valeurs fausses. L'adhésion se fait alors au titre du travail, de son efficacité

et de sa qualité. Nous sommes bien dans un système où la fin justifie les moyens , l'un d'entre eux étant la souffrance infligée à certains. Il devient alors courageux et valorisant de participer à ce processus de valorisation du mal. Pour Christophe DEJOURS, « **L'abolition du sens moral passe par l'activation du choix relevant de la rationalité pathique , contre des choix relevant de la rationalité morale pratique .** » Le recours à la rationalité stratégique économique n'est alors pas direct mais réalisé via un retournement du sens moral. Il s'agit d'un système pervers puisque basé sur le retournement du bien en mal et réciproquement. La rationalité pathique est celle qui vise la préservation de soi en terme de santé physique et mentale ou à l'accomplissement de soi.

Ce qu'il faut en retenir c'est qu'appliquer la norme de l'entreprise, même au détriment d'autrui est considéré comme courageux alors que s'opposer serait une forme de faiblesse, de lâcheté. Se joue, à ce niveau, les besoins de reconnaissance et d'appartenance des individus et une lutte contre l'exclusion et le mépris. On ne peut pas non plus exclure une lutte contre la responsabilité d'où une stratégie collective de défense, le déni. Après tout, l'obéissance n'est pas un engagement de responsabilité ! bien au contraire. Christophe DEJOURS nous dit « **La violence, l'injustice, la souffrance infligées à autrui ne peuvent être rangées du côté du bien que si elles sont infligées dans le cadre d'une contrainte de travail ou d'une mission qui en sublimerait la signification** ». Il faut donc une contrainte qui oblige à réaliser ce qui est demandé et une justification par le travail pour faire disparaître la responsabilité et la culpabilité qui pourrait en découler. Mais dans tous les cas, la peur n'est pas neutralisée. Les personnes sous l'effet d'une contrainte et sans marge de manœuvre, vont adopter des stratégies de défense visant à faire « le mal » au sens de Christophe DEJOURS.

Cette peur est à l'origine de différents comportements tels que usage de l'alcool, comportements relevant de l'ordalie visant à opposer un déni au danger, comportement visant à montrer que l'on n'a pas peur et à sortir du rôle de victime pour prendre celui de bourreaux.

Par ailleurs, les personnes subissant cette souffrance peuvent adopter des positions de victimes ou des comportements (alcool, drogues) qui, du fait, légitimeront les agressions subies.

Une stratégie de défense individuelle peut également être rencontrée, elle consiste à ne pas voir ce qui dérange, et à se mettre des œillères. Elle est appelée normopathie en secteur ou clivage et n'est, semble-t-il, possible que lorsqu'il existe une distance suffisante avec la victime. Le secteur clivé, où n'agit plus le sens moral se caractérise également par la suspension de la faculté de penser. Pour le secteur clivé, la personne adopte le discours officiel, la norme.

Quand les stratégies collectives de défense ne sont pas applicables, la stratégie individuelle prend le relais mais elle n'est pas forcément possible pour tous. Quand une personne n'arrive pas à mettre en place de stratégie défensive, on arrive alors à des décompensations psychopathologique allant du découragement, de l'effondrement jusqu'à la dépression ou à des réactions de révolte pouvant avoir un caractère violent. Dans la majeure partie des cas, les décompensations sont masquées par l'entreprise.

Les solutions pour lutter contre le mal sont selon Christophe DEJOURS de lutter contre la banalisation du mal. Pour ce faire, il faut lutter contre la stratégie de distorsion communicationnelle en déconstruisant le message élaboré et en le dénonçant. Je ne l'ai pas cité mais la virilité est au cœur de du comportement, il faudrait donc démystifier ce concept. Il faut également ouvrir la parole sur la souffrance et la peur ainsi qu'une réflexion sur le courage au féminin.

La menace serait donc de plus en plus utilisée au sein de l'entreprise ainsi que la stratégie de distorsion de la communication afin de mettre en place de nouvelles formes d'organisations. « **Systeme qui produit malheur, misère et pauvreté, pour une partie croissante de la population, cependant que le pays ne cesse, dans le même temps, de s'enrichir.** » nous dit Christophe DEJOURS .

Ce qui lui semble nouveau dans ce phénomène est la rationalisation de la banalisation du mal, le fait que ce modèle soit érigé en valeur et soit soutenu par des personnes elles-mêmes victimes de ce système. Cette banalisation n'est possible que par la finalité qui en est le travail.

Il convient cependant de ne pas noircir le tableau en laissant penser que le travail n'est que souffrance. Il peut être également plaisir par la reconnaissance accordée qui donne du sens à la souffrance subie et par l'accomplissement de soi. La différence viendrait de la peur, peur de participer au travail, peur des conséquences possibles, peur qui engendre la souffrance et les stratégies défensives. La peur est classiquement perçue comme négative par opposition au courage.

Pour obtenir une réaction à la souffrance d'autrui, il faut avoir conscience de l'injustice ou de la souffrance infligée à autrui, du sens de ce qui arrive mais également une perception de la souffrance de la victime. C'est alors par résonance que nous sommes sensibles à cette souffrance ou cette injustice.

L'apport de Christophe DEJOURS est la prise en compte de la « Rationalité pathique », c'est à dire d'une rationalité visant à préserver la santé physique et mentale de l'individu ainsi que l'accomplissement de soi. Celle-ci permet d'expliquer les comportements induits par la peur et la souffrance.

Pour Christophe DEJOURS, on ne peut dissocier l'action, du travail et de la souffrance. L'action est entendue comme la décision, les choix parmi plusieurs possibles, le risque d'erreur et l'orientation vers autrui. Dans le travail et au delà de la coopération volontaire des salariés, se joue la définition de règles concernant le travail mais aussi le « vivre ensemble ».

Le salarié peut dissocier l'action et le travail en ne gardant que ce dernier soit par un excès de travail ne permettant pas de prendre en compte l'action, soit par stratégie volontaire de défense. Enfin, la souffrance est indissociable de tout travail. Agir, pour Christophe DEJOURS, c'est donc accepter de travailler,

donc de souffrir , d'accepter également la passion et la compassion **qui « sont la source même de la faculté de penser. »**.

2- Les recours dans l'entreprise

Avant toute chose, il me semble important de rappeler les chiffres donnés par Marie-France HIRIGOYEN dans son ouvrage « **Malaise dans le travail** ». Son enquête concerne 193 personnes se disant victimes de harcèlement moral. En terme d'aide, la répartition se fait selon la liste suivante, sachant que certaines personnes ont cherchée de l'aide auprès de plusieurs personnes :

| | Demande d'aide | Aide trouvée |
|----------------------------|-----------------------|---------------------|
| Délégués Syndicaux | 40% | 10% |
| Médecins du travail | 39% | 13% |
| Collègues | 39% | 20% |
| Hiérarchie | 37% | 5% |
| D.R.H. | 19% | 1% |

a) La Direction des Ressources Humaines

Marie-France HIRIGOYEN écrit à ce sujet « **Même s'ils sont conscients de la réalité du problème, les DRH oscillent entre son déni, sa banalisation et la perplexité. Il faut dire que leur position est ambiguë, entre le marteau et l'enclume** ».

Christian BALICCO va plus loin puisqu'il affirme « **Les victimes ne trouvent aucun recours auprès de DRH, principalement orientés vers des questions techniques, administratives ou stratégiques.**».

Pour l'ANDCP, selon la fiche technique du 5 Mars 2001, « ***..les prérogatives du pouvoir de direction, d'organisation et de sanction du chef d'entreprise doivent être exercées dans le respect de la personne du salarié et de sa liberté individuelle*** ».

Au regard de ces quelques déclarations, il apparaît effectivement que la loi donne le pouvoir de direction et d'organisation au chef d'entreprise. Les Directions des Ressources Humaines ont pour mission de faire appliquer la discipline et l'organisation définie au sein de l'entreprise. Le rôle est donc ambiguë puisque à la fois au service des salariés mais aussi là pour sanctionner les débordements. De plus, le rôle d'une direction est bien souvent de soutenir sa hiérarchie. Aussi, comment tenir compte des griefs concernant un membre de l'encadrement sans le mettre en porte à faux vis à vis de son équipe.

Par ailleurs, on ne peut négliger l'aspect économique. Aujourd'hui, le pouvoir, dans l'entreprise est un pouvoir du financier, de l'économique avant tout. Que faire si le manager incriminé se trouve être une personne dont les résultats conviennent parfaitement à l'entreprise ? Ne risque-t-on pas alors soit d'ignorer le problème, soit de trouver des circonstances atténuantes à l'agresseur ?

Le Harcèlement Moral est, soit institutionnel, soit le résultat d'un management ambivalent. Dans ce cas la Direction des Ressources Humaines est normalement consciente du fait, voire complice. Soit il s'agit du harcèlement d'un pervers narcissique. Dans les deux premiers cas, le recours à la Direction des Ressources Humaines ne semble pas adapté pour la victime qui risque de s'exposer encore plus. Dans le cas du harcèlement par un pervers, la relation entre l'agresseur et la victime est « intime » comme l'a démontrée Marie-France HIRIGOYEN. La Direction des Ressources Humaines a-t-elle vocation à faire de l'ingérence dans une relation somme toute privée ? On revient sur le problème de la détection. Comment savoir que cette relation qui, selon toute vraisemblance, ressemble à n'importe quelle autre, est une relation perverse.

Autre aspect important, tout ce qui relève de la psychologie est mal accepté en entreprise, hormis en recrutement pour les test psychotechniques. De fait, on utilise le terme de coaching pour un accompagnement spécialisé alors qu'il s'agit bien souvent d'un travail personnalisé de psychologue orienté vers le savoir-être. Le mot dérange, aussi on trouve d'autres termes afin de permettre les pratiques visées.

Je crois également que tous les aspects de développement personnel ne trouvent aujourd'hui pas leur place en entreprise. On se demande rarement si les managers se connaissent bien avant de manager. On s'occupera plus volontiers de leurs besoins en techniques de management ou en gestion du stress plutôt qu'en développement personnel.(Une restriction cependant dans les groupes de taille importante bénéficiant de programmes de développement personnel.)

Une information , voir une formation spécifique me semble nécessaire sur le harcèlement moral pour les équipes Ressources Humaines tant le sujet est complexe. Comme nous l'avons déjà dit, le pervers narcissique sait masquer ses agressions et afficher une respectabilité, des principes qui peuvent leurrer la quasi-totalité des spectateurs. Peut on vouloir qu'une personne non formée réagisse correctement ? c'est impossible.

Imaginer qu'une personne puisse prendre l'ascendant sur une autre de manière non violente ne semble pas du registre du possible pour le commun des mortels. C'est une question de paradigme, de limite de la pensée. Peut-on admettre qu'une personne recherche une relation avec une autre dans le seul objectif de la détruire, de la vampiriser. Non ! Pour le commun des mortels, ce n'est pas concevable. Michèle DRIDA nous raconte la peur permanente de l'une des personnes en expliquant « ***Ce qui fait le lit de sa terreur est le fait là aussi qu'elle ne croyait pas possible qu'on puisse délibérément pousser quelqu'un à la folie, à la maladie, peut être même au suicide, l'idée même qu'elle pouvait se faire de l'interdit du meurtre, des lois fondamentales de l'humanité s'effondre. Elle n'est plus dans l'humanité. Elle est dans l'horreur de la confrontation au réel. »***

Chacun aurait tendance à affirmer qu'il se serait rendu compte de la manipulation. Or, le nombre de cas étudiés par Christian BALICCO et Marie-France HIRIGOYEN montre bien le contraire. Ce phénomène existe et touche toutes sortes de personnes. D'où la nécessité d'une formation spécifique permettant au minimum la détection. Il semble en effet que si une intervention de la Direction des Ressources Humaines ne permet pas une résolution du problème, en fait l'arrêt du processus destructif, il convient alors de faire appel à d'autres intervenants. Par contre, la lutte et la prévention du harcèlement moral vont devenir, à mon sens, une des tâches de la direction des ressources humaines.

Mais pour aller plus loin, il faut noter que, depuis quelques années, les directions des ressources humaines ont tendance à participer au comité de direction et que leur rôle devient de plus en plus stratégique. Pour témoin, un séminaire organisé par l'ANDCP et MANPOWER en 2000 sur le sujet « Le DRH est-il un stratège? ». La réponse est oui le DRH est, de plus en plus, un stratège et participe aux choix stratégiques. S'il s'agit d'une bonne chose, puisque cela permet l'expression des idées importantes, cela comporte un inconvénient qui est la contamination de la fonction Ressources Humaines par la stratégie économique. Elle est nécessaire puisque la stratégie RH est une déclinaison de la stratégie générale de l'entreprise mais par contre elle laisse moins de place aux aspects humains.

Là aussi, au même titre que pour les cadres ou ouvriers, il s'agit d'injonctions paradoxales pour les personnes des Ressources Humaines, un dilemme de type : « **défendre la valeur de l'humain avec une priorité absolue de la stratégie économique** ». Ceci dit, lorsqu'il s'agit d'injonctions paradoxales c'est qu'il existe encore des solutions face au tout économique. Le problème rencontré est un problème de marges de manœuvre. Celles-ci se réduisent au fur et à mesure que la stratégie économique devient prépondérante et que la dictature du court terme s'impose. On évolue vers une gestion des ressources humaines de plus en plus « gestionnaire » au dépend d'une gestion humaine de cette ressource.

Se pose alors la question de l'origine de cette réduction des marges de manœuvre. A mon sens elle est imposée par facteurs extérieurs à l'entreprise :

- les actionnaires qui réclament un résultat sans forcément tenir compte de la situation de l'entreprise, les capitaux circulant sur un marché.
- le client qui vise une diminution permanente des prix donc des coûts pour l'entreprise, en raison de la concurrence et notamment de la mondialisation. Là aussi le client dispose d'un vaste choix sur le marché.

Alors que peuvent faire les ressources humaines ? A mon sens continuer à défendre l'humain comme ressource essentielle de l'entreprise, tant au niveau de la créativité que de l'adaptation à l'événement. Profiter de la marge de manœuvre créée par la loi du 17 Janvier 2002.

Si effectivement, cette loi contraint l'entreprise, c'est parce que celle-ci n'a pas traité le problème du Harcèlement Moral et que l'Etat entend l'y obliger. En même temps cette loi donne un signal fort qui va dans le sens du respect humain, de la valorisation de l'humain.

C'est donc au service des ressources humaines d'intervenir, d'une part dans le cadre de l'obligation de respecter la loi, d'autre part pour intervenir sur le mode de management , sur les cadres et les dirigeants afin d'enrayer cette pratique. Comme je le mentionne dans la partie prévention, le Harcèlement Moral est une pratique coûteuse pour tous, l'entreprise, l'Etat, l'individu. Toute la question est de savoir si le service Ressources Humaines va ou non s'approprier cette question et saisir cet enjeu ?

b) Les Instances Représentatives du personnel

1) Le comité d'entreprise :

Ce n'est pas à priori son rôle puisque celui-ci est plutôt consultatif sur les aspects économiques et qu'il s'intéresse par ailleurs à l'amélioration des conditions de travail. Cependant, les membres sont amenés à rencontrer la direction de l'entreprise ou son représentant régulièrement d'où une possibilité

de faire remonter une information ou de mettre en garde contre certaines pratiques. De même, la mission sur les conditions de travail peut permettre de diminuer les risques d'isolement d'une personne au sein de la structure.

2) Les délégués du personnel :

Même si leur rôle varie suivant la taille de l'entreprise, les délégués du personnel ont pour mission « ***de présenter aux employeurs toutes les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'application du code du travail et des autres lois et règlements concernant la protection sociale, l'hygiène et la sécurité, ainsi que des conventions et accords collectifs de travail applicables dans l'entreprise..*** » comme le rappelle le Comité Economique et Social. Se pose ici, comme dans le cas de la Direction des Ressources Humaines, le problème de la formation. Les délégués du personnel ne sont pas toujours formés à leur mission mais à priori encore plus rarement au processus de harcèlement moral.

c) La médecine du travail

Précurseurs en matière de prévention de la violence au travail et des coûts induits pour les entreprises et la société en général, les médecins du travail ont un rôle qui leur permet d'intervenir sur cette problématique du harcèlement.

En effet, le médecin du travail :

- Conseille le chef d'entreprise mais aussi les salariés et les représentants du personnel.
- Etablit annuellement un plan d'activité portant sur les différents risques et les conditions de travail, rapport qui est transmis, pour avis, au CHSCT et aux délégués du personnel.
- Réalise annuellement un rapport d'activité transmis à l'inspecteur du travail et au médecin inspecteur régional.

Par contre, il faut différencier les médecins interentreprises des médecins affectés à une seule entreprise. En effet, les premiers manquent de temps et leur connaissance limitée des entreprises rend difficile une analyse du contexte.

S'ils souhaitent sortir du cadre qui leur est attribué, ils peuvent servir de relais d'information vers la direction, dans le respect du secret professionnel, ou encore signaler à l'agresseur qu'il est repéré. Sur ce dernier point, les avis sont partagés car dans le cas d'un pervers narcissique, on peut douter de la réaction. Va-t-il diminuer son harcèlement ou le rendre encore plus difficilement détectable, voir l'amplifier ? La question serait à étudier au cas par cas.

Se pose enfin le problème de l'inaptitude au travail, car déclarer un salarié inapte au travail, c'est l'isoler encore plus, mais également lui faire courir le risque d'un licenciement pour inaptitude qui lui ferait perdre le paiement du préavis et les indemnités conventionnelles car seules les indemnités légales sont alors dues. Le remède peut alors sembler pire que le mal mais comment laisser faire un tel processus dès lors qu'il a été détecté.

Marie-France HIRIGOYEN fait également remarquer que les médecins du travail sont souvent l'objet de tentatives d'intimidation de la part des employeurs.

d) Les syndicats

Premier aspect, la désaffection des salariés pour les syndicats n'est pas nouvelle et due sans doute à un individualisme plus important au cœur des entreprises. Sans aller au fond de ce phénomène, les promotions et augmentations de salaires sont de plus en plus individualisées et le collectif de travail perd de son sens pour les salariés.

Second aspect, les syndicats, de par leur histoire ont plus une pratique collective des phénomènes et la défense d'intérêts personnels est plus récente. C'est une transition qui me semble en cours de réalisation et qui, comme tout changement, prendra encore quelques années.

Troisième aspect, le recours aux syndicats est fortement chargée de sens pour l'employeur. La personne qui le fait est perçue comme un opposant au pouvoir en place. Immédiatement étiquetée, on peut se demander dans quelle mesure les échanges seront ensuite objectifs. Cela est le résultat du passé et de la lutte des classes où les syndicats adoptaient un ton revendicatif, ce qui avait pour effet d'enfermer la relation dans un contexte de conflit. On comprend bien alors que le recours aux syndicats ne semble pas la solution la plus adaptée mais qu'elle soit un rempart en cas d'isolement de l'individu au sein de l'entreprise.

Christophe DEJOURS nous précise que « **ces organisations ont contribuées de façon malencontreuse à la disqualification de la parole sur la souffrance, et , de ce fait, à la tolérance à la souffrance subjective** ». Effectivement dans les années 1970, des études en psychopathologie du travail ont été lancées mais les syndicats s'y sont opposés car celles-ci prenaient en compte la souffrance subjective au niveau individuel alors que seule l'approche collective leur semblait digne d'intérêt. L'approche individuelle s'opposait à l'approche collective selon le point de vue de l'époque.

Par ailleurs, les syndicats peuvent jouer un rôle majeur dans la prévention, sous réserve de formation encore une fois. Ils peuvent également saisir en référé le conseil des prud'hommes.

e) Le CHSCT

Réuni trimestriellement, le CHSCT a un rôle important à jouer puisqu'il réunit l'inspecteur du travail, le médecin du travail et l'employeur. De plus, l'ordre du jour et le compte-rendu de réunions sont envoyés à l'inspecteur du travail. Le CHSCT dispose du droit de faire appel à un expert en cas de besoin, c'est à dire si la santé ou la sécurité des salariés est mise en cause. Or le harcèlement moral doit être considéré comme un risque sérieux pour le salarié. La difficulté réside encore dans le souhait de ne pas aggraver les situations, la victime ne souhaitant pas forcément un étalage de ce qui lui arrive, mais aussi dans le souhait de l'entreprise de ne pas reconnaître une telle situation.

Dans tous les cas, le CHSCT bénéficie du droit d'alerte en cas de danger grave et imminent pour la personne et peut mettre à l'ordre du jour un cas de harcèlement obligeant ainsi l'employeur à en tenir compte.

3- Les recours extérieurs à l'entreprise

a) Les médecins généralistes

Ce sont les mieux placés puisque le harcèlement moral n'était, jusqu'à présent, pas ou peu pris en compte au sein de l'entreprise. Ce sont donc les médecins généralistes qui étaient les premiers concernés par les effets du harcèlement moral en raison des répercussions inévitables sur la santé physique et psychique. Pour beaucoup de généralistes, la fonction d'écoute du patient est primordiale dans la relation entre le patient et le médecin. Un critère déterminant pour eux est l'appréhension du patient à retourner dans le monde de l'entreprise suite à un arrêt maladie. Mais encore une fois, si l'arrêt maladie peut permettre de diminuer la pression, il faut tenir compte du fait qu'il isole encore plus la personne qui se trouve déjà dans une situation d'isolement d'une part et que d'autre part contrairement au stress, la suppression du contexte agressif ne permet pas une récupération.

La médication ne doit pas, alors, être la seule réponse du praticien, au risque de masquer les effets et de ne pas en traiter la cause. Le Rapporteur du Conseil de l'ordre rappelle : « ***Il ne faut pas médicaliser ce qui ne l'est pas*** ». Et l'histoire nous montre que depuis quelques années les médications à base de PROZAC et autres antidépresseurs sont courantes et pas seulement pour des situations de harcèlement.

Mais le médecin généraliste ne peut pas intervenir par rapport à l'entreprise, il n'est donc qu'une pierre dans un édifice beaucoup plus vaste. Le rapporteur du conseil de l'ordre précisant « ***Lorsqu'un salarié , sans aucune pathologie, ne souhaite pas aller à son travail, pour des raisons autres que médicales, le devoir d'assistance morale consiste d'une part à contacter le médecin du travail avec l'accord du patient, et d'autre part à expliquer à celui-ci qu'il doit s'ouvrir des difficultés rencontrées à d'autres personnes (Représentants du personnel, inspection du travail).***».

On comprend bien que c'est le rôle du médecin mais que son patient ne souhaite pas forcément ébruiter ses difficultés d'où un travail important de persuasion de la part des médecins.

b) Les psychologues et psychiatres

Il est impossible de parler d'aide psychologique sans parler, même rapidement, de la médication. Utilisée pour traiter les symptômes physiques et psychologiques, il convient de ne pas oublier que ce sont les effets que l'on traite et non les causes. Qu'une personne subissant un harcèlement moral puisse avoir besoin d'une aide via les médicaments ne doit pas nous faire oublier que la cause de ces symptômes est le harcèlement et que c'est lui qu'il faut combattre prioritairement.

Autre aspect déjà évoqué, celui de la formation. Devant la recrudescence récente de ce phénomène, les spécialistes sont-ils formés au processus de harcèlement afin de pouvoir en comprendre le fonctionnement et diagnostiquer les agressions ? Cela ne semble pas évident et leur orientation « intra », visant à chercher une solution au sein de l'individu présente un danger. En effet face à une « victime » affaiblie qui cherche à comprendre ce qui lui arrive, le fait de lui faire rechercher en quoi elle peut être responsable de la situation risque de la culpabiliser encore plus. Or, dans le cas d'un harcèlement moral, la victime culpabilise déjà fortement. Un des acteurs de la compagnie « Théâtre à la carte » qui propose actuellement une pièce sur le harcèlement moral et qui, lui-même avait été victime d'un harcèlement disait en Mars 2002, lors d'une représentation à NANTES, « **C'est comme un viol, on est victime mais on se sent coupable** ».

Aussi, le grand risque du recours à un spécialiste est qu'il ne diagnostique pas le harcèlement moral et pense qu'il est face à une autre pathologie, paranoïa, folie de la persécution, masochisme, etc.

Marie-France HIRIGOYEN déclare «**Alors que les avocats et les médecins généralistes ont tout de suite pris conscience de la gravité du problème du harcèlement moral, peu de psychiatres, psychanalystes ou psychologues ont réagi.** ». Toujours selon le sondage de Marie-France HIRIGOYEN, 52% des victimes consulteraient un psychiatre ce qui est bien au dessus de la moyenne nationale. Comme je l'ai déjà mentionné, les psychiatres

et psychologues sont rarement des spécialistes de l'entreprise ce qui est préjudiciable.

Encore une fois, le problème de la preuve se pose car les actes incriminés sont des attitudes, des paroles, des expressions qui donnent forcément lieu à interprétation de la part du patient.

Dans tous les cas, l'aide apportée par ces spécialistes est réelle et porte sur :

- α « l'estime de soi »
- α « la reconnaissance de soi ». Comme le souligne Marie-France HIRIGOYEN le pervers provoque une blessure narcissique chez sa victime. C'est à dire que celle-ci se sent dévalorisée et ne s'estime plus, elle ne sait plus reconnaître ses propres qualités. Les psychologues et psychiatres vont donc au moyen de l'écoute, de l'empathie, essayer de renvoyer une image plus favorable au patient. H.LEYMAN disait « **La reconnaissance de soi par les autres renforce l'équilibre mental et contribue à plus d'assurance** ».
- α L'incitation à recourir à un juriste ou à l'inspecteur du travail.
- α Permettre à la victime de se protéger des agressions.
- α Proposer ou imposer si nécessaire un arrêt de travail sans oublier qu'il s'agit d'une forme d'isolement et qu'un salarié harcelé, seul chez lui, peut mal vivre la situation. Sa peur de retourner en entreprise ne le quittant pas.
- α Proposer une aide à base de médicament pour aider à tenir dans cette situation, mais encore une fois sans oublier de traiter le problème du harcèlement lui-même.

Cependant seule la victime peut prendre la décision de consulter un tel spécialiste. En effet, s'il est possible à l'entourage ou aux intervenants présents d'expliquer le travail des psychologues et psychiatres, l'adhésion de la victime à la démarche est une condition nécessaire.

Leur rôle est primordial puisqu'il permet à la victime de verbaliser et de briser l'isolement dans lequel le harcèlement la plonge et ainsi de déculpabiliser. Cependant, lorsqu'une personne a recours à un psychiatre dans le cas d'un harcèlement moral, il est bien souvent trop tard pour la prévention, c'est plutôt dans un cadre curatif qu'il consulte.

c) Les consultants externes

Pour cette population, il existe deux écueils principaux, l'objectivité et la formation.

1) L'Objectivité :

Marie-France HIRIGOYEN plaçait volontairement les consultants externes dans les recours au sein de l'entreprise. Ce point mérite d'être souligné car, pour elle, les consultants externes sont présents à la demande de l'employeur et donc rémunérés par lui. C'est quelque part remettre en cause l'intégrité des consultants. Je trouve le principe légèrement abusif même s'il reste vrai qu'un lien financier existe sauf à ce que le consultant soit mandaté par le CHSCT en qualité d'expert. Dans ce cas, le procès inverse pourrait lui être fait !

Pour ma part, il me semble effectivement que le consultant se doit d'être indépendant vis à vis du client, que ce soit le CHSCT ou la Direction de l'entreprise. Mon expérience de consultant me prouve qu'il est possible d'être en désaccord avec son client, que c'est une question d'intégrité qu'il est nécessaire de lui expliquer. Cependant un client non satisfait peut toujours mettre fin à la relation contractuelle.

2) La Formation :

Pour Christian BALICCO, le problème vient d'ailleurs. En effet selon une étude réalisée par ses soins, si beaucoup de consultants se disent psychologues, peu ont une formation en psychologie du travail ou en psychologie clinique.

Encore une fois mon expérience de consultant me démontre que la présence d'une personne extérieure, non imprégnée de la culture de l'entreprise, dont les enjeux sont externes à l'entreprise, et qui a vécu différentes situations d'entreprise, permet, bien souvent, de qualifier rapidement une situation. La qualification en interne étant très difficile, voir impossible, soit pour des raisons de lisibilité, soit pour des raisons de légitimité ou d'intérêts. Il y a donc un réel intérêt à faire appel à un consultant externe

d) L'inspection du travail

Forts de la nouvelle loi du 17 Janvier 2002 et sachant que le nombre de plaintes déposées est en augmentation depuis 1998, les inspecteurs du travail vont devoir s'adapter et définir une nouvelle stratégie tant défensive que préventive, notamment au moyen de leur participation au CHSCT et des lettres qu'ils peuvent envoyer aux employeurs. Ces lettres permettant de rappeler l'obligation d'assurer la sécurité, de protéger la santé des salariés et de lutter contre le harcèlement moral en vertu des articles L.230-2 et L.122-51. La responsabilité des dirigeants en ce qui concerne la prévention pouvant aussi être rappelée.

e) Les ARACTs et l'ANACT

Les Agences régionales et l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail peuvent intervenir sur demande conjointe de l'employeur et des représentants du personnel. Leur atout réside dans la capacité à réaliser une analyse fonctionnelle d'un contexte de harcèlement moral. Cet aspect contextuel peu évoqué par les différents auteurs semble pourtant primordial. Dans le cas d'un harcèlement moral, il ne s'agit pas d'une situation anodine qui pourrait se dérouler dans n'importe quel contexte. Certains facteurs favorisent le harcèlement et l'approche ne peut être que globale comme j'essaie de le démontrer dans le chapitre sur la prévention.

f) Les médiateurs

Très fortement mis en avance par Marie-France HIRIGOYEN dans son deuxième livre comme une solution préférable à l'action en justice, le recours aux médiateurs est intégré à la nouvelle loi du 17 Janvier 2002.

Concernant le secteur public, le principe de la médiation existe déjà mais les délais pour saisir le médiateur sont longs et lorsque celui-ci intervient, le processus est souvent trop avancé et la victime en arrêt maladie.

Pour ce qui est du privé, le recours à un médiateur, selon la nouvelle loi du 17 Janvier 2002, va permettre à des personnes extérieures, non impliquées dans l'entreprise, d'intervenir et de clarifier des situations de harcèlement. Elles auront, à n'en pas douter, la légitimité nécessaire pour exprimer ce qui ne peut pas l'être à l'intérieur même de l'entreprise. Le recours au médiateur permettra de résoudre des situations sans avoir à réaliser de procédures judiciaires longues et coûteuses pour les deux parties. Dans le cas de harcèlement par un pervers narcissique, cette intervention pourra permettre de mettre à jour un conflit que celui-ci essaie de dissimuler. Le risque est le déni absolu de la situation car il faut rappeler que c'est le mécanisme prévalent pour ce type de personnalité. Deux situations seront possibles, soit un arrêt du harcèlement ,

soit une intensification mais dans les deux cas, une constatation aura été effectuée par le médiateur ; il en restera une trace et l'isolement du salarié harcelé sera en partie brisé. Une action en justice pourra alors être envisagée plus facilement.

L'utilisation de la médiation va permettre d'intervenir plus tôt dans les processus de harcèlement moral et sexuel, de dépister de façon plus précoce les situations à risque et donc de limiter les effets à long terme pour les victimes.

La médiation offre donc, sur le mode du compromis, une porte de sortie aux deux parties et évite ainsi d'entacher l'image de marque de l'entreprise. Elle peut également permettre à l'agresseur maladroit de s'expliquer et éventuellement de présenter ses excuses. En explicitant la situation, cela devrait permettre à la victime de donner du sens à la situation et d'interrompre le processus de dévalorisation et de perte de confiance en soi pour la victime.

Par contre si plusieurs cas successifs se présentent dans une entreprise, on sera alors en droit de se demander si le problème ne relève pas du contexte, des dirigeants, de la stratégie ou du management.

g) Les associations

Celle-ci vont maintenant pouvoir intervenir en proposant des médiateurs au représentant de l'état. Leur action sera donc indirectement légitimée. Par ailleurs, elles jouent un rôle important dans la rupture de l'isolement des salariés harcelés. En offrant un lieu d'expression, un lieu de parole où la souffrance peut être verbalisée, elles contribuent à aider les harcelés à sortir du processus en cours. Elles permettent également de les conseiller sur les attitudes à adopter face à telle ou telle situation et de les informer sur les recours possibles notamment en justice. Marie-France HIRIGOYEN nous précise qu'il existe deux types d'associations, des associations de professionnels et des associations de victimes. En fait, pour certaines comme « mots pour maux » les deux catégories sont présentes.

4- L'aspect juridique

a) La loi

Le Code PENAL

Plusieurs textes existent et visent à protéger la dignité du salarié sur son lieu de travail :

Article 223-6 alinéa 2 du Code Pénal

Il punit de cinq ans d'emprisonnement et d'une amende de 500 000 Francs « quiconque s'abstient volontairement de porter à une personne en péril l'assistance que, sans risque pour lui ou pour les tiers, il pouvait lui prêter, soit par son action personnelle, soit en provoquant un secours. »

Article 225-13 du Code Pénal

Il sanctionne les violences volontaires commises avec préméditation. Non seulement les violences physiques mais également les violences morales. Il existe une très abondante jurisprudence de la cour de Cassation à ce sujet, notamment autour de la notion de « choc émotif ».

Est puni de trois ans d'emprisonnement et d'une amende 300 000 Francs « le fait de provoquer au suicide d'autrui.....lorsque la provocation a été suivie du suicide ou d'une tentative de suicide » et ceci quel que soit le moyen utilisé.

Article 225-14 du Code Pénal

«Le fait de soumettre une personne, en abusant de sa vulnérabilité ou de sa situation de dépendance, à des conditions de travail ou d'hébergement incompatibles avec la dignité humaine est puni de deux ans de prison et de 500 000 Francs d'amende. »

Article 225-15 du code pénal

Les peines sont portées à cinq ans et à un million de francs d'amende lorsque l'infraction est commise à l'égard de plusieurs personnes.

La loi n°2002-73 du 17 Janvier 2002 de Modernisati on Sociale :

Très attendue, cette loi va fournir un cadre juridique précis pour instruire les affaires de harcèlement moral. N'étant pas juriste, je me contenterai de présenter les principales caractéristiques pour ensuite en étudier les retombées potentielles.

Chapitre IV « Lutte Contre le Harcèlement Moral au travail»

Art.L.120-4. «Le contrat de travail est exécuté de bonne foi».

Art.L.122-49. «Aucun salarié 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.

Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire , directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi, ou refusé de subir, les agissements définis à l'alinéa précédent ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés.

Toute rupture de contrat de travail qui en résulterait, toute disposition ou tout acte contraire est nul de plein droit.»

Art.L122-50.

«Est passible d'une sanction disciplinaire tout salarié ayant procédé aux agissements définis à l'article L.122-49.»

Art.L122-51.

«Il appartient au chef d'entreprise de prendre toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements visés à l'article L.122-49.»

Art.L122-52.

«En cas de litige relatif à l'application des articles L.122-46 et L122-49, le salarié concerné présente des éléments de fait laissant à supposer l'existence d'un harcèlement. Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse de prouver que ses agissements ne sont pas constitutifs d'un tel harcèlement et que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement. Le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures qu'il estime utiles.»

Art.L122-53.

«Les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise peuvent exercer en justice, dans les conditions prévues par l'article L.122-52, toutes les actions qui naissent de l'article L.122-46 et de l'article L.122-49 en faveur d'un salarié de l'entreprise, sous réserve qu'elles justifient d'un accord écrit de l'intéressé. L'intéressé peut toujours intervenir à l'instance engagée par le syndicat et y mettre fin à tout moment.»

Art.222-33-2.

«Le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant 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, est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 Euros d'amende.»

Art.L.122-54.

«Une procédure de médiation peut être engagée par toute personne de l'entreprise s'estimant victime de harcèlement moral ou sexuel. Le médiateur est choisi en dehors de l'entreprise sur une liste de personnalités désignées en fonction de leur autorité morale et de leur compétences dans la prévention du harcèlement moral ou sexuel. Les fonctions de médiateur sont incompatibles avec celles de conseiller prud'homal en activité. Les listes de médiateurs sont dressées par le représentant de l'Etat dans le département après consultation et examen des propositions de candidature des associations dont l'objet est la défense des victimes de harcèlement moral ou sexuel et des organisations syndicales les plus représentatives sur le plan national. Le médiateur convoque les parties qui doivent comparaître en personne dans un délai d'un mois. En cas de défaut de comparution, il en fait le constat écrit qu'il adresse aux parties. Le médiateur s'informe de l'état des relations entre les parties, il tente de les concilier et leur soumet des propositions qu'il consigne par écrit en vue de mettre fin au harcèlement. En cas d'échec de la conciliation, le médiateur informe les parties des éventuelles sanctions encourues et des garanties procédurales prévues en faveur de la victime. Les dispositions des articles L.122-14-14 à L.122-14-18 sont applicables au médiateur. L'obligation de discrétion prévue par l'article L.122-14-18 est étendue à toute donnée relative à la santé des personnes dont le médiateur a connaissance dans l'exécution de sa mission.»

La loi du 13 Juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires est modifiée. Un nouvel article est ajouté :

Art.178-6 Quinquies.

«Aucun fonctionnaire 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.

Aucune mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la formation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation, la mutation ne peut être prise à l'égard d'un fonctionnaire en prenant en considération :

- α Le fait qu'il ait subi ou refusé de subir les agissements de harcèlement moral visés au premier alinéa;
- α Le fait qu'il ait exercé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire cesser les agissements;
- α Ou bien le fait qu'il ait témoigné de tels agissements ou qu'il les ait relatés. Les dispositions du présent article sont applicables aux agents non titulaires de droit public.»

b) Interprétation de la loi du 17 Janvier 2002

En terme d'interprétation, on voit immédiatement que la responsabilité du dirigeant est clairement engagée en ce qui concerne la prévention du harcèlement moral. Sont également indiqués clairement les actes répréhensibles mais aussi la finalité de ses actes. On prend en compte l'intentionnalité.

Pour le régime de la preuve, le rôle est inversé car normalement en droit du travail on applique le principe « probatio actori incumbit » et c'est donc au plaignant de faire la preuve de ce qu'il avance. Dans le cas du harcèlement moral le plaignant indique les actes qu'il estime constituer un harcèlement moral et c'est à la personne incriminée de démontrer, de prouver qu'il ne s'agit pas d'un harcèlement moral. Le législateur a donc, sans doute, tenu compte de l'état de la victime et du peu de plaintes déposées en raison de cet état.

Pour aller plus en détail, l'article L.122-49 protège à la fois les personnes victimes de harcèlement moral mais également les témoins ce qui était une nécessité pour que les situations soient mis à jour. Par contre comment l'état pourra-t-il vérifier, suite à un témoignage, que le témoin ne subit pas des représailles ? Par ailleurs, la force de cet article est également de

rendre nulle toute rupture de contrat suite à un refus de subir, à un harcèlement moral ou à un témoignage. On voit mal cependant comment le maintien d'un salarié exclu volontairement serait possible mais cela permettra de négocier un départ dans de meilleures conditions. Un « effet de bord » peut être redouté, en effet, ne risque-t-on pas de garder dans des situations difficiles des témoins ou victimes pour ne pas risquer une réintégration. C'est l'avenir qui nous le dira !

L'article L.122-53 donne le pouvoir aux syndicats d'intervenir en justice pour les cas de Harcèlement Moral à la condition expresse de disposer du consentement de la victime. Ceci protège les victimes qui ne souhaitent pas ester en justice tout en renforçant le pouvoir des syndicats. Or, l'un des facteurs favorisant du Harcèlement Moral est l'affaiblissement des collectifs. Donc, non seulement la loi s'attaque aux conséquences mais également aux causes. Comble de précaution, l'intéressé peut mettre fin à la procédure à tout moment. Cette disposition va permettre aux salariés de ne pas craindre une récupération de leur affaire à d'autres fins.

L'article L.222-33-2 précise les actes incriminés et la peine encourue. Se pose un problème, relevé par plusieurs auteurs et syndicats, l'article L.223-6 alinéa 2 du code pénal concernant l'assistance à personne en danger ne constituait-il pas déjà une sanction plus importante ? Le problème n'était-il pas plutôt une meilleure application de cet article ? cinq ans de prison et 500 000 Francs d'amende contre un an de prison et 100 000 francs d'amende pour la nouvelle loi. On a l'impression que le législateur a souhaité prendre en compte le problème posé par le Harcèlement Moral , permettre son évocation et son traitement mais en limitant les peines encourues ! Cette solution ne constituerait elle pas une demi-mesure ? Prendre en compte le problème sans le traiter ? Pour ma part, j'ai cette impression et j'attends donc de voir les cas qui vont se présenter pour constater les sanctions appliquées.

L'article L122-54 instaure le principe de la médiation, fortement mis en avance par Marie-France HIRIGOYEN dans son second ouvrage sur le sujet.

Chaque salarié peut donc demander l'aide d'un médiateur s'il s'estime victime de Harcèlement Moral. Le médiateur, externe à l'entreprise, étant désigné par le représentant de l'état suite à proposition d'associations de défense ou de syndicats représentatifs au niveau national. La formation des médiateurs n'est pas mentionnée alors qu'on pouvait s'attendre à des psychiatres, psychologues ou sociologues mais le texte précise cependant qu'ils seront désignés en fonction de leur expérience sur le sujet et de leur autorité morale. Pour la victime, le recours au médiateur sera sans doute jugée moins « grave » et plus facile que d'entamer une action en justice.

C'est en quelque sorte une porte de sortie offerte aux deux parties, en évitant de stigmatiser chacun dans son rôle et en permettant une explicitation de la situation. Cela résout en partie le problème d'isolement de la victime et peut permettre au harceleur, soit de prendre conscience de la situation et de son comportement, soit de prendre connaissance des sanctions encourues. Le secret professionnel est étendu aux médiateurs ce qui est une garantie supplémentaire pour les deux parties.

L'article L178-6 Quinquies protège de la même manière les fonctionnaires. Il était nécessaire de prendre en compte cette population car selon Marie-France HIRIGOYEN, les cas de Harcèlement Moral durent plus longtemps dans le secteur public en raison de la garantie d'emploi. Or plus le harcèlement moral est long et plus les conséquences à long terme sont graves voire irréversibles.

c) Le problème de la preuve

Selon le rapport du Conseil Economique et Social, « ***Il est significatif que les analyses de la jurisprudence relative à ces différentes infractions concluent à l'extrême rareté des jugements concernant des affaires survenues en milieu de travail. Cette situation peut refléter la difficulté de rapporter la preuve qui procède à la fois de l'incapacité des personnes à porter plainte – une des caractéristiques des affaires de persécution au travail est que les victimes peinent à réaliser ce qui leur arrive et à se dégager de l'emprise mentale du harceleur – et des difficultés pour l'autorité judiciaire à conduire des enquêtes en milieu de travail*** ».

Dans un harcèlement institutionnel, la preuve peut sans aucun doute, être plus facilement présentée. Que l'on ne donne pas les moyens de travailler à une personne en lui enlevant son bureau, son ordinateur, son téléphone, en lui donnant des tâches sans intérêts ou aucune tâche sont des éléments concrets et visibles par tous. Cela ne veut pas dire pour autant que les témoins réagiront spontanément pour les raisons que nous avons vues dans le chapitre sur les victimes. Mais ce sera à l' « agresseur », selon la nouvelle loi, de prouver que ses agissements ne constituent pas une discrimination, un harcèlement moral. Dans le cas d'un harcèlement lié à un management ambivalent ou à un pervers narcissique, les preuves seront moins tangibles. Les paroles, les actes, les attitudes, les regards sont sujet à interprétation et le problème de la preuve reste entier. Le médiateur sera alors un garde-fou qui permettra d'exprimer la souffrance vécue.

Autre difficulté, la victime prend conscience tardivement qu'il s'agit d'une agression, souvent lorsqu'elle est en arrêt maladie, il faut alors, a posteriori, reconstituer la liste des éléments constitutifs du harcèlement ce qui n'est pas aisé en raison de l'état de la victime.

Le Tribunal des affaires de sécurité sociale a rendu le 18 Février 2002 un jugement qui pourrait faire jurisprudence en reconnaissant la faute inexcusable de l'employeur d'une femme de ménage qui avait tenté de se suicider, s'estimant victime de harcèlement moral. Ce jugement ne va pas à l'encontre

de ce que dit le Conseil Economique et Social car dans cette affaire, la victime est paraplégique suite à sa tentative de suicide et c'est la Sécurité Sociale qui a intentée une action pour que l'entreprise prenne en charge les conséquences financières du harcèlement moral. Dans tous les cas ce jugement constitue une première dans ce domaine. (CF : Annexe 3 , article du Parisien du 19/02/2002).

5- La prévention du Harcèlement

Pourquoi faire de la prévention ? Ne peut-on pas attendre qu'un cas se présente ? Il serait légitime de se poser la question d'autant que l'on connaît la préférence de l'entreprise pour le traitement de l'événement, c'est à dire de ce qui n'est pas de l'ordre du travail prescrit.

La réponse nous vient de Marie-France HIRIGOYEN qui nous dit **« lorsqu'on prend conscience d'un cas, c'est trop tard pour cette personne qui a besoin avant tout d'une prise en charge médicale et psychothérapeutique. Il faut intervenir avant tout signe..... ».**

Mais vouloir analyser ou faire de la prévention sur le phénomène « harcèlement Moral » par une seule approche soit environnementale, soit psychologue en fonction des traits de personnalité de la victime ou de l'agresseur me semble par trop réducteur.

Seule une analyse globale individuelle et contextuelle peut permettre une prise en compte du phénomène et donc sa prévention.

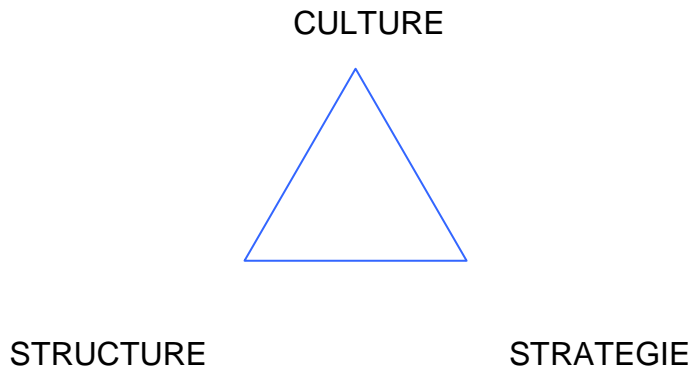
Pour ma part, je préfère donc utiliser une approche de type systémique ou analyse stratégique plutôt qu'une approche psychologue ou structuraliste.

a) Analyse contextuelle

On voit bien aujourd'hui la prédominance de l'influence des investisseurs et des clients qui relègue l'aspect humain à un niveau moindre, voir juste à un moyen .

Il faut noter que dans l'entreprise on traite en priorité l'urgence et l'économique. Or sur un mécanisme de harcèlement moral, la déduction à partir de faits est difficile ou trop tardive comme nous l'avons montré. Il convient donc de procéder par induction, c'est à dire d'émettre des hypothèses et de voir en quoi un harcèlement serait possible dans telle ou telle situation. Cela demande donc du temps et une réelle volonté de prévention ce qui ne me semble pas être, aujourd'hui une priorité pour l'entreprise.

Au niveau contexte , une approche de type Management Stratégique des Organisations prônée par Eric DELAVALLEE semble intéressante. Cette approche comporte trois axes :



Il s'agit alors de s'interroger sur les éléments susceptibles de favoriser un harcèlement moral.

1) LA CULTURE

Au niveau de la culture, comme l'ont démontré différents auteurs, la différence est un facteur favorisant le harcèlement. Quels sont les critères qui pourraient permettre de marginaliser un individu dans l'entreprise étudiée?

On peut retenir :

- La race
- L'âge
- Le Sexe
- Le niveau d'investissement ou de désinvestissement demandé
- Le niveau de franchise ou d'hypocrisie toléré
- Les codes vestimentaires
- L'adhésion aux valeurs de l'entreprise et donc à sa culture

2) LA STRUCTURE

Au niveau de la Structure ,on peut également retenir deux aspects car la structure implique nécessairement un mode de communication. On ne communique pas de la même manière dans une structure purement hiérarchique et dans une structure fonctionnelle ou matricielle.

Par ailleurs, la structure va également déterminer le niveau d'autonomie des individus et, en cela, je rejoint totalement Christophe DEJOURS et François HUBAULT sur le fait que plus une structure est « ouverte » (fonctionnelle ou Matricielle) et plus les individus vont êtres isolés, responsabilisés et investis de missions avec des résultats et une performance attendue, plus ils seront « fragilisés » car soumis à des pressions élevées.

En ce sens, un salarié isolé au niveau de la structure officielle sera plus exposé qu'un salarié dont la fonction est précise et qui fait partie d'un groupe.

3) LA STRATEGIE :

Au niveau de la Stratégie différents critères peuvent êtres pris en compte, à savoir :

- Existe-t-il une charte éthique ?
- La fin justifie-t-elle les moyens ?
- Donne-t-on suffisamment de sens au travail ?
- Le règlement intérieur prévient-il des sanctions encourues en cas de harcèlement moral, de la protection des témoins et de l'obligation pour l'employeur de prévenir le harcèlement moral ?

En effet, en ce qui concerne le harcèlement moral, l'entreprise ne peut se dédouaner par principe car elle a toujours une part de responsabilité, que celle-ci soit active ou passive.

Le Management :

Se pose alors immanquablement le sujet du management utilisé. Et c'est là qu'une partie de la complexité de la prévention réside. Combien de fois entend-on « ici on a toujours fait comme cela et ce n'est pas maintenant que nous allons changer ». Nous sommes au cœur d'une conduite de changement et pas des moindres. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises ne souhaitent pas voir les attitudes ou les excès de certains cadres caractériels ou tyranniques dès lors que les résultats économiques sont au rendez-vous. Or, il est vrai que le management reste un art difficile, tantôt taxé de manipulation, tantôt de sadisme ou de perversions. Mais souvent, comme je l'ai déjà mentionné, le soutien de la hiérarchie et les résultats poussent des dirigeants à fermer les yeux sur certaines pratiques. Pour d'autres, une remise en cause du management est perçue comme une remise en cause du manager ou du dirigeant, une remise en cause de la personne. Quand bien même ce serait le cas, celle-ci est pourtant nécessaire.

C'est pourquoi ce type d'analyse ne peut être réalisée que par une personne justifiant d'une réelle légitimité. En interne, cela semble difficile en raison des conflits d'intérêts, de l'adhésion à la culture et du passé des personnes. Seul un consultant ou un organisme externe peut réaliser ce travail en profondeur tout en sachant que celui-ci ne peut cumuler les rôles de conseil en management et d'auditeur !!

Le Dirigeant / l'équipe dirigeante:

Autre écueil, le dirigeant lui-même est-il suffisamment crédible et clair pour se permettre de remettre en cause les pratiques de management et les attitudes inadaptées ? Pour beaucoup de dirigeants, la solution utilisée reste le déni. C'est le moyen le plus simple pour une personne de ne pas faire face à la réalité en la niant. Dans beaucoup trop d'entreprises nous en sommes encore là. Or, la prise en compte ou la remise en cause doit commencer au niveau le plus haut de la hiérarchie. Comme dans toute conduite de changement, le soutien et l'implication du dirigeant restent les meilleures garanties de réussite.

Les cadres :

Pour que les managers puissent éradiquer les pratiques facilitant le harcèlement et analyser les acteurs et le contexte il serait souhaitable qu'eux-même se connaissent mieux. La victime, via les psychothérapeutes et psychologues, va rechercher ce qui peut avoir favorisé la mise en place d'une telle relation. Les managers ne devraient ils pas faire de même ? Rechercher ce qui, en eux, peut entraîner la mise en place d'une telle relation en tant qu'agresseur, comme en tant que victime d'ailleurs. Par expérience, cependant chacun ne peut réaliser cette démarche que de façon volontaire. Accepter d'analyser son fonctionnement interne ne va pas sans certaines prises de consciences plus ou moins dérangeantes. Encore une fois, il faut rappeler que la psychologie n'est pas le fort de l'entreprise et qu'une vraie révolution est à réaliser sur ce plan.

A prendre en compte également le fait que, selon les différents auteurs, la victime quitte systématiquement l'entreprise car son maintien devient impossible. Or, pour l'entreprise, le problème est alors considéré comme réglé ce qui n'est bien sûr pas le cas.

La prise de conscience :

Se pose alors la question du pourquoi. Aujourd'hui le pouvoir en entreprise appartient au financier et à l'économique et la clé est peut être là. Pour quelles raisons un employeur prendrait-il en compte le harcèlement moral ? L'aspect financier me semble être la meilleure réponse, la seconde serait en raison de l'emprisonnement possible. Encore une fois, l'employeur se retrouve avec une responsabilité étendue mais lui seul peut insuffler une éthique au sein de l'entreprise. Celle-ci devra ensuite être reprise par l'encadrement et les salariés. Cela résout le problème du harcèlement lié soit à un management ambivalent, soit à un management institutionnel. Par ailleurs, cela restreint les possibilités d'action des pervers narcissiques car il faut le rappeler, si celui-ci est dans la manipulation et la séduction, son objectif est de ne pas se faire prendre. Aussi, plus les règles sont claires et moins son champ d'action est étendu.

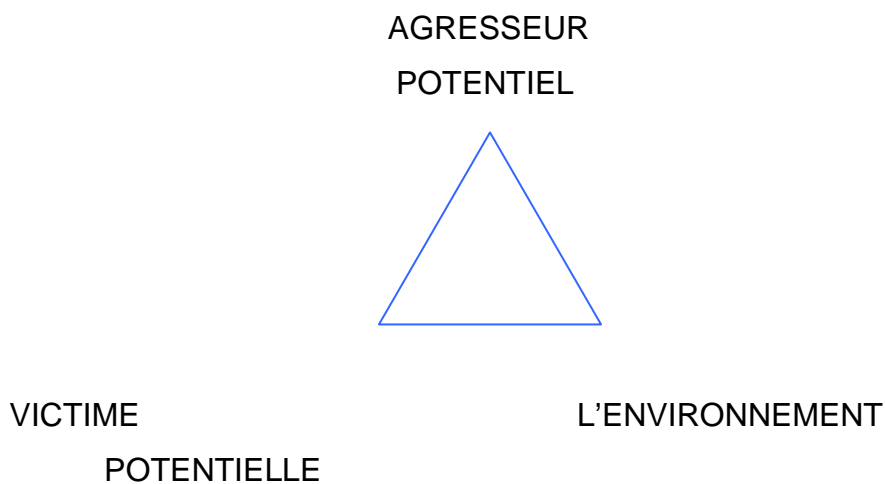
La difficulté de l'éthique, comme le signale Christian BALICCO, est qu'il existe un fort décalage entre les déclarations orales ou écrites et la réalité. Ce psychologue affirme même que plus on vente l'éthique et moins on la pratique ! Etonnante révélation s'il en est, mais encore une fois quand les dirigeants reconnaissent l'existence du harcèlement moral, ils s'accordent alors à dire que cette pratique ne concerne pas leur entreprise. C'est contre ce déni qu'il faut lutter. A partir du moment où l'on admet le phénomène alors la probabilité qu'il existe au sein de l'entreprise concernée n'est pas négligeable. Il serait dangereux d'attendre qu'un cas se présente pour le prendre en compte car il serait alors trop tard pour la personne concernée.

Pour revenir au critère financier, lorsqu'on sait qu'une victime de harcèlement moral peut mettre plusieurs années, plus de dix ans dans certains cas selon Marie-France HIRIGOYEN , voir rester marquée à vie, quel est le coût pour la société de tels agissements ? Coûts au niveau de la prise en charge de la personne, aide psychologique, aide médicale, éventuellement hospitalisation, coût des arrêts de travail, coût du chômage lié à des salariés fragilisés ou inaptes au travail. Mais également coût pour l'entreprise pour remplacer la compétence perdue et éventuellement recruter quelqu'un d'autre, coût financier si elle est reconnue coupable de harcèlement moral et coût induit par la dégradation de l'image de marque.

Enfin, sur un autre registre qu'il convient de ne pas oublier, les conséquences sur la vie des personnes harcelées sont importantes, vie familiale déséquilibrée, perte de repères, perte d'amis, problème d'intégration sociale et professionnel à plus ou moins long terme. Michèle DRIDA nous précise **« Plus le harcèlement a duré, plus les atteintes ont été fréquentes, plus les déstabilisations sont importantes, profondes et vraisemblablement irréversibles. Les victimes pour la plupart disent que les blessures ne disparaîtront jamais. »**

b) analyse individuelle

De façon complémentaire, il convient pour les situations où un harcèlement est suspecté, de réaliser une approche personnelle que je présenterais sous la forme suivante :



Les questions à se poser seraient alors :

- **Au niveau de l'agresseur potentiel**

- Sa personnalité.
- Son niveau hiérarchique par rapport à la victime potentielle.
- Ses Sources de pouvoir.

Classiquement, on distingue 5 sources de pouvoir qui sont :

- α Une compétence difficilement remplaçable.
 - α La détention, le traitement et la transmission d'information.
 - α La maîtrise des relations à l'environnement.
 - α L'attribution des moyens.
 - α L'élaboration et l'application des règles organisationnelles.
- Ses intérêts déclarés ou supposés.

- **Au niveau de la victime potentielle**
 - Sa personnalité.
 - Sa position hiérarchique.
 - Son comportement a-t-il changé de façon importante
 - Perçoit on une souffrance réelle de la victime.
 - Son intégration ou non au sein de groupes et au sein de la société.
 - Les critères visibles susceptibles de la marginaliser.
 - Ses intérêts déclarés ou supposés.
 - Subit-elle un ou plusieurs des agissements listés par Marie-France HIRIGOYEN. (Voir Annexe 4) .

- **Au niveau de l'environnement:**
 - En quoi le supposé agresseur peut-il modifier la perception de la réalité de la supposée victime ? (détection ou communication d'informations, lien hiérarchique, etc.)
 - Au vue des intérêts de la victime et de l'agresseur en quoi l'environnement peut-il les mettre en concurrence ?
 - Quels sont les recours possibles du salarié harcelé à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise?
 - En quoi les conditions de travail sont-elles susceptibles d'engendrer du stress et comment le réduire. Le stress étant un facteur facilitant le harcèlement.

CONCLUSION

La loi du 17 Janvier 2002 permet, enfin, l'expression de situations de souffrance liées au harcèlement moral mais également de situations conflictuelles pouvant être interprétées comme telles.

Cependant, si le dispositif en place permet de limiter le nombre de cas de harcèlement moral, il ne faut pas croire pour autant que le phénomène va disparaître. La Suède, la Norvège et les Pays-Bas disposent déjà de lois concernant le harcèlement moral, pour certains depuis 1977, pourtant aucun de ces pays n'a éradiqué ce fléau. En Suède, le nombre de maladies attribuées au « Mobbing » a doublé entre 1996 et 1998, et a augmenté de 56% en 1998. La dégradation des conditions de travail n'étant sans doute pas étrangères à cette situation. Par ailleurs, il convient de bien différencier les situations de harcèlement moral, des situations de stress et des fragilités psychologiques.

Comment aller plus loin ? Peut-être en définissant une certification éthique pour les entreprises comme il existe une certification qualité. Doit-on également référencer les pervers narcissiques avérés afin de ne pas les positionner en entreprise à des postes d'encadrement ? Il s'agit après tout d'une maladie, d'une pathologie qui peut nécessiter un suivi. Mais ce n'est pas le rôle de l'entreprise que de gérer les individus au niveau personnel. Doit-on nommer par entreprise, comme en Suède, un ombudsman, un responsable du dossier harcèlement moral ?

Dans tous les cas, il convient d'être attentif à l'application de la loi et aux pratiques des entreprises qui pourraient être susceptibles de conduire au harcèlement moral. Il faudra également, sans aucun doute, adapter la loi et les pratiques pour veiller à une meilleure efficacité. Les différents intervenants internes de l'entreprise ont un rôle de prévention et de détection majeur. Une coordination et une collaboration des différents moyens est nécessaire. Pour le traitement de cas liés à des pervers narcissique le recours à un spécialiste semble être le meilleur moyen lorsque l'entreprise ne décide pas purement et simplement de se séparer de la ou des personnes concernées !

ANNEXES

Annexe 1 : Table de sigles

| | |
|--------|---|
| ANDCP | : Association Nationale Des Cadres de la Fonction Personnel. |
| ANVHPT | : Association Nationale des Victimes de Harcèlement Psychologique au Travail. |
| ANACT | : Agence Nationale des Conditions de Travail. |
| ARACT | : Agence Régional des Conditions de Travail. |
| CHSCT | : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des conditions de travail. |
| DRH | : Directeur des Ressources Humaines |

Annexe 2 : BIBLIOGRAPHIE

« **Le Harcèlement Moral** », Marie-France HIRIGOYEN, Editions SYROS, Août 1998.

« **Malaise dans le travail** », Marie-France HIRIGOYEN, Editions SYROS, Mars 2001.

«**La violence Morale** », Revue Psychologie, Juin 1999.

«**Pour en finir avec le Harcèlement Moral** », Christian BALICCO, Editions d'Organisation , Juillet 2001.

«**Souffrance en France** », Christophe DEJOURS, Editions du Seuil, collection points, Février 2000

«**Le Harcèlement Moral au Travail** », Avis et Rapport du Conseil Economique et Social , Editions des Journaux Officiels, Séance des 10 et 11 avril 2001.

«**Harcèlement Psychologique (ou moral) au travail** », Fiche Technique à l'attention des DRH , Document ANDCP du 5 Mars 2001.

«**Loi de Modernisation Sociale** »,bulletin officiel du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle n°2002/2 du Mardi 5 Février 2002.

«**Secrets de famille et pensée perverse** », P.C.RACAMIER, gruppo n°8, Editions Apsygée, Paris,1992.

«**La relation d'Emprise**», R. DOREY, Nouvelle Revue de Psychanalyse,24, Editions Gallimard, Paris, 1981.

«**Le quotidien du Médecin** », N°6730, Mardi 20 Juin 2000.

«Le retour des petits chefs », Julie JOLY, L'express du 23/11/2000.

«Le Harcèlement moral ; articulation avec la psychodynamique du travail », Michèle DRIDA, association « Mots pour Maux au travail », communication faite à la réunion de la société de Médecine du 22 Octobre 1999.

«Le pervers Narcissique et son complice », A.EIGUER, Editions DUNOD, 1989-1996

«Rapport de stage sur le harcèlement moral au travail», Anthony LE BOT, maîtrise de droit social université de NANTES, mai 2001.

«Théorie de l'agir communicationnel », J.HABERNAS, Paris, Editions FAYARD, 1987.

« Vers une politique de la responsabilité. Une lecture de Hannah Arendt », M Revault d'ALLONNES, Editions Esprit, 1994.

Une condamnation exemplaire pour harcèlement moral

LE TRIBUNAL des affaires de sécurité sociale d'Épinal a rendu hier un jugement qui pourrait faire jurisprudence en reconnaissant la « faute inexcusable » de l'employeur d'une femme de ménage qui avait tenté de se suicider, s'estimant victime de harcèlement moral. Chantal Rousseaux, habitant Epinal, est devenue paraplégique après avoir sauté en août 1996 du 3^e étage de l'institution Notre-Dame, établissement scolaire privé, où elle travaillait, à la suite de nombreuses brimades de sa chef de service.

« Le tribunal a reconnu que la direction de l'institution était au courant des agissements de la chef de service, mais qu'elle n'a rien tenté pour faire cesser ces agissements qui ont conduit à la tentative de suicide », a expliqué René L'Homme, secrétaire général de la Fédération nationale des accidentés du travail et handicapés (Fnath) des Vosges, qui représentait Mme Rousseaux

« Il s'agit d'une première nationale en matière de harcèlement moral, qui va faire jurisprudence, assure-t-il, d'habitude, la faute inexcusable correspond par exemple à un accident avec une machine qui n'est pas aux normes de sécurité. Mais ici, nous sommes dans le domaine humain. »

Annexe 4 : Liste des actes hostiles

Selon Marie-France HIRIGOYEN « Malaise dans le travail », pages 88 et 89.

1) Atteintes aux conditions de travail

- On retire à sa victime son autonomie.
- On ne lui transmet pas les informations utiles à la réalisation d'une tâche.
- On conteste systématiquement toutes ses décisions.
- On critique son travail injustement ou exagérément.
- On lui retire l'accès aux outils de travail : téléphone, fax, ordinateur...
- On lui retire le travail qui normalement lui incombe.
- On lui donne en permanence des tâches nouvelles.
- On lui attribue volontairement et systématiquement des tâches inférieures à ses compétences.
- On lui attribue volontairement et systématiquement des tâches supérieures à ses compétences.
- On fait pression sur elle pour qu'elle ne fasse pas valoir ses droits (congés, horaires, primes).
- On fait en sorte qu'elle n'obtienne pas de promotion.
- On lui attribue contre son gré des travaux dangereux.
- On lui attribue des tâches incompatibles avec sa santé.
- On occasionne des dégâts à son poste de travail.
- On lui donne délibérément des consignes impossibles à exécuter.
- On ne tient pas compte des avis médicaux formulés par le médecin du travail.
- On la pousse à la faute.

2) Isolement et refus de Communication

- On interrompt sans cesse la victime.
- Ses supérieurs hiérarchiques ou ses collègues ne lui parlent plus.
- On communique avec elle uniquement par écrit.
- On refuse tout contact même visuel avec elle.
- On l'installe à l'écart des autres.
- On ignore sa présence en s'adressant uniquement aux autres.
- On interdit à ses collègues de lui parler.
- On ne la laisse plus parler aux autres.
- La direction refuse toute demande d'entretien.

3) Atteinte à la dignité

- On utilise des propos méprisants pour la qualifier.
- On utilise envers elle des gestes de mépris (soupirs, regards méprisants, haussement d'épaules..).
- On la discrédite auprès des collègues, des supérieurs ou des subordonnés.
- On fait courir des rumeurs à son sujet.
- On lui attribue des problèmes psychologiques (On dit que c'est une malade mentale).
- On se moque de ses handicaps ou de son physique ; on l'imité ou on la caricature.
- On critique sa vie privée.
- On se moque de ses origines ou de sa nationalité.
- On s'attaque à ses croyances religieuses ou à ses convictions politiques.
- On lui attribue des taches humiliantes.
- On l'injurie avec des termes obscènes ou dégradants.

4) Violence Verbale, Physique ou Sexuelle

- On menace la victime de violence physique.
- On l'agresse physiquement, même légèrement, on la bouscule, on lui claque la porte au nez.
- On hurle contre elle.
- On envahit sa vie privée par des coups de téléphone ou des lettres.
- On la suit dans la rue, on la guette devant son véhicule.
- On occasionne des dégâts à son véhicule.
- On la harcèle ou on l'agresse sexuellement (gestes ou propos).
- On ne tient pas compte de ses problèmes de santé.