

## Point de vue sur :

# Le harcèlement moral au travail

## *L'action collective pour la santé mentale*

par Jean-Claude Valette, Psychologue du travail

Actuellement, le harcèlement moral au travail fait l'objet d'une forte médiatisation (journaux, magazines, émissions de télévision, etc).

En réalité, l'ouverture de cet espace public de débat est initié par les travailleurs eux-mêmes :

D'une part des personnes, individuellement consultent des praticiens, s'adressent à des associations d'aide, ou à des militants syndicaux (ou) élus du personnel, entament des actions en justice, etc.

D'autre part, et plus récemment, des actions collectives mettent le harcèlement moral au travail comme thème revendicatif majeur alimentant le conflit.

*L'objet de mon point de vue est :*

- en premier lieu, de situer le harcèlement moral dans sa définition, ses pathologies, manifestations,
- en second lieu, de formuler des hypothèses pour définir les causes du harcèlement moral, au regard de sa spécificité : un contexte de rapport social au travail,
- et en troisième lieu, d'examiner les moyens de l'action collective dont nous pouvons nous servir, ou qu'il y a lieu d'inventer.

## I. - DEFINITION, PATHOLOGIES, MANIFESTATIONS DU HARCELEMENT MORAL AU TRAVAIL

### 1.1. - Définition du harcèlement moral au travail

M F. Hirigoyen, l'auteur du best-seller (1) qui a contribué à ouvrir ce débat nous donne la définition suivante : le harcèlement moral au travail peut se définir comme toute action (geste, parole, comportement, attitude, etc.) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa gravité, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'un ou d'une salariée.

Ce praticien, psychiatre psychanalyste a élaboré le concept de harcèlement moral à l'aide de descriptions de situations individuelles ou familiales rencontrées dans sa pratique clinique.

Deux autres auteurs se réfèrent beaucoup plus aux analyses cliniques du travail :

H. Leymann (2), à partir d'études statistiques de situations cherchant à mesurer l'ampleur du phénomène en

Suède, inscrit comme définition : par mobbing, nous entendons une situation communicative qui menace d'infliger à l'individu de graves dommages, psychiques et physiques. C'est un processus de destruction.

Pour C. Dejourné (3), le harcèlement moral ou le mobbing est une forme clinique spécifique de l'aliénation sociale dans le travail résultant de contraintes psychiques exercées de l'extérieur sur un sujet par l'organisation du travail, par les modes de gestion et d'évaluation ou de direction de l'entreprise. Le harcèlement ou le mobbing pousse à l'extrême la marginalisation du sujet.

### 1.2. - Pathologies du harcèlement (4)

La situation de harcèlement entraîne de la part des victimes, des réponses inadaptées qui entraînent une usure et divers dysfonctionnements. Elles sont en même

(1) Le harcèlement moral - la violence perverse au quotidien", éd. Syros, 1998. Liaisons sociales no 18/2000 du 22 février 2000 : "le mal-être au travail : Colloque du syndicat des avocats de France.

(2) Docteur en psychologie, aujourd'hui décédé : "Mobbing, la persécution au travail", éd. Seuil, 1996.

(3) Psychiatre, psychanalyste, professeur à la chaire de psychologie du travail du CNAM : "Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale" éd. Seuil, Paris 1998.

(4) Liaisons sociales, op cité.

temps comme anesthésiées et ne sont pas au maximum de leurs possibilités intellectuelles. Au bout d'une longue période, la résistance de l'organisme s'épuise.

En général, les victimes consultent au moment de la décompensation qui peut se présenter :

- sur un mode psychosomatique : ce qui ne peut pas s'exprimer verbalement est joué à travers le corps. Ces troubles ne résultent pas uniquement de l'agression, mais surtout du fait que les sujets sont dans l'incapacité d'agir puisque quoi qu'ils fassent ils ont tort et que quoi qu'ils fassent, ils sont coupables,
- par des états dépressifs majeurs pouvant amener au suicide,
- chez des sujets plus impulsifs, la décompensation peut se faire sur un mode comportemental, caractériel, par des passages à l'acte violents. Ces réponses sont des tentatives vaines de se faire entendre. Ce peut être la crise de nerfs en public, ou bien le passage à l'acte agressif à l'encontre de l'agresseur.

Les femmes consultent plus que les hommes, mais les hommes se suicident plus que les femmes. On peut penser qu'il est plus difficile pour un homme que pour une femme d'aller avouer qu'il est victime de harcèlement, que cela ne correspond pas à l'image virile qu'on demande aux hommes d'adopter.

### 1.3. - Manifestations du harcèlement (5)

Le harcèlement peut être :

- horizontal, c'est le harcèlement entre collègues qui est tout aussi fréquent que le harcèlement vertical dont on parle plus. L'envie, la jalousie, le refus d'une différence en est fréquemment le point de départ. Il se rapproche du racisme ou du sexisme,
- vertical : § c'est le cas du supérieur agressé par ses subordonnés, par exemple lorsqu'il y a des restructurations d'entreprises (imposition d'une personne venant de l'extérieur à une équipe qui espérait une promotion interne).

## II. - HYPOTHESES SUR LES CAUSES DU HARCELEMENT MORAL (6)

L'auteur du harcèlement moral est, soit une personne, (par exemple un supérieur hiérarchique) soit un groupe (une équipe de travail). Il s'agit bien souvent d'une relation psychologiquement perverse (intersubjective) entre d'un côté un "bourreau" et de l'autre une "victime".

On ne peut néanmoins ramener ce phénomène seulement à une relation psychologique inter-individuelle :

(5) Liaisons sociales, op cité.

(6) J'adopte ici le point de vue psychopathologique développé au colloque international de psychopathologie et psychodynamique du travail du CNAM sur le thème de "violence et travail". C. Dejourn : "violence ou domination" ? in "Travailler" ; revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail" no 3 1999.

- § C'est le cas de subordonnés agressés par leur supérieur. Ce phénomène est actuellement en augmentation dans un contexte où on fait croire aux salariés qu'ils doivent être prêts à tout accepter pour garder leur emploi.

Contrairement à ce que leurs agresseurs essaient de faire croire, les victimes ne sont pas au départ des personnes qui ont une pathologie préexistante ou qui sont particulièrement faibles. Au contraire, très souvent le harcèlement se met en place quand une personne réagit à l'autoritarisme d'un chef et refuse de se laisser asservir. C'est parce qu'elle a la capacité de résister à l'autorité malgré les pressions qu'elle devient une cible à atteindre.

La forme de harcèlement n'est pas la même dans le public et le privé :

- dans le privé, le harcèlement est plus intense et plus rapide, le but étant très rapidement de se débarrasser de la personne, et ceci que l'origine vienne de la hiérarchie ou qu'elle vienne de collègues,
- dans le public, on voit plus de harcèlement horizontal et le harcèlement y est beaucoup plus insidieux et surtout dure plus longtemps.

L'éventualité d'une prise de pouvoir est l'élément moteur essentiel pour le harcèlement moral. Ainsi, on peut le constater fréquemment dans les associations à but non lucratif, même si elles sont à but humanitaire.

Par un effet pervers de la protection des personnes dans les entreprises, le processus de harcèlement se met souvent en place lorsqu'une personne est protégée : délégués syndicaux, représentants du personnel ou femmes enceintes.

Un nombre important de personnes harcelées se situe dans la tranche d'âge de plus de 50 ans, car les licenciés coûterait trop cher, on essaie plutôt de les encourager, au besoin avec des moyens pervers, à renoncer de travailler.

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons dire que le harcèlement moral est de même nature que le harcèlement sexuel, visible et dénonçable : c'est l'asservissement de l'autre qui est visé.

Le harcèlement moral est aussi l'expression, le symptôme d'un mode de rapport social au travail qui produit des relations intersubjectives souffrantes et perverses.

Depuis environ 10 ans, de nouvelles formes de domination et d'asservissement au travail sont apparues, principalement sous l'effet de la guerre saine (7), sorte de compétition mondiale tous azimut entraînant préca-

(7) Pour illustrer, non pas la guerre avec la pratique des armes, mais la guerre saine menée avec les systèmes de gestion néo-libérales et des pratiques basées sur la compétitivité : C. Dejourn : "Souffrance en France".

risation, concurrence et isolement entre les individus, destruction des collectifs de travail, etc.

### 2.1. - Analyse psychopathologique des nouvelles formes de domination dans le travail

Il nous faut tout d'abord discuter des formes de domination et d'asservissement.

Sont elles :

- des contraintes par un abus de la force (violence) ?
- ou une emprise psychologique sur l'individu ou le collectif conduisant ces derniers au consentement :
  - à subir la souffrance,
  - à être témoin de la souffrance d'un tiers sans pour autant intervenir ou réagir,
  - ou encore à faire subir la souffrance à autrui sans être soi-même sous la menace d'une violence qui nous disculperait ?

En utilisant une définition restrictive de la violence comme une forme de conduite mettant à exécution une intention de destruction ou d'altération de l'objet ou de la personne désignée pour cible, les enquêtes de psychopathologie sur les nouvelles formes d'organisation du travail ne montrent pas l'usage de la violence exercée contre les corps de ceux qui travaillent ou de ceux qui sont privés de travail.

Par déduction, c'est donc le consentement qui est à l'œuvre, par l'emprise psychologique sur l'individu ou le collectif.

L'emprise psychologique peut se définir comme l'activation des ressorts psychologiques de la servitude. Ceux-ci sont principalement :

- la peur (de la précarisation, de mal faire, de ne pas remplir ses objectifs, etc.),
- la domination symbolique qui prend pour cible le fonctionnement psychique et l'imaginaire social. Les moyens de la domination symbolique ne sont pas au service de l'abolition des volontés ou de l'atteinte à l'intégrité de chaque personne singulière. Ils sont orientés vers la persuasion pour obtenir l'adhésion.

Ces moyens sont principalement la formation d'un discours cohérent et plausible d'une part, d'instruments de communication suffisamment puissants pour faire perdre aux autres discours et aux autres médias leur prestige d'autre part.

Les stratégies du management par l'emprise psychologique, quant-à-elles, assurent l'efficacité de ce processus de domination.

Il y a donc un paradoxe : une organisation du travail qui n'utilise pas la violence génère la violence aux marges, sous des formes pathologiques et individualisées (par exemple le harcèlement moral dont nous allons examiner plus précisément les causes). Ainsi la

domination symbolique foncièrement non violente, fait-elle éclater la violence chez l'autre et la disqualifie-t-elle du même coup.

Force est tout de même d'admettre que les nouvelles formes d'organisation du travail et de direction des entreprises parviennent à une emprise psychologique accrue sur les salariés, mais sans recourir pour autant à la violence.

### 2.2. - Etiologie (8) du harcèlement moral au travail : contraindre un sujet qui résiste à l'emprise psychologique de la domination

L'origine du harcèlement moral peut être :

- consécutif à la position d'un sujet qui, ayant vaincu sa peur, pense par lui-même et entre en rébellion contre la domination symbolique,
- précipitée par un accident ou un incident : injustice commise contre le sujet, spectacle inacceptable d'un tiers subissant des torts intolérables sans que cependant ne surgissent de réactions de solidarité, accidents du travail dont la responsabilité est récusee contre toute vraisemblance par l'encaissement, etc.

On peut alors reconstituer le processus de la façon suivante :

Le mouvement d'indignation et de révolte naissant chez le sujet, au lieu de créer chez les autres l'émotion et la mobilisation collective et solidaire isole encore davantage le sujet. La passivité, l'indifférence et l'inertie des collègues probablement en rapport, précisément, avec leur soumission à la domination symbolique (défense psychologique) (9) exaspèrent encore plus le sujet.

On peut s'aider de cette interprétation pour qualifier le comportement d'un supérieur hiérarchique qui, pour contrer la résistance de son subordonné à l'emprise psychologique du management, consent à le harceler.

Tous ses propos, ainsi que les reproches qu'il adresse aux autres, contribuent à le stigmatiser et à le repousser encore davantage dans la solitude, au prétexte que sa révolte serait irréaliste et irrationnelle.

Lorsqu'il commence à avoir des comportements étranges ou agressifs, il est non seulement isolé des autres, mais il est stigmatisé comme un malade.

C'est cette situation où le sujet est seul à soutenir un rapport critique à la réalité de travail, rapport critique parfois rationnel mais cependant désavoué par sa propre communauté d'appartenance, qui le déstabilise et le fait douter de sa raison même et crée en fin de compte la faille psychopathologique : l'atteinte de son identité.

Effectivement, à partir de ce moment, le sujet est cliniquement dans une état prémorbide dont il tente de se défendre seul avec ses propres moyens. Lorsque ses ressources défensives ne lui permettent pas d'assumer seul,

(8) Pour étiologie, le dictionnaire renvoie à l'étude des causes d'une maladie. Par analogie, nous étudierons les causes liées aux situations de travail.

(9) Cette clinique des stratégies défensives est portée par la référence au modèle psychanalytique du fonctionnement psychique.

non seulement une position de marginal, mais de surcroît le désaveu des autres, il risque de basculer dans la psychopathologie ou passer à des actes de violence dans l'espace domestique.

On peut se demander s'il ne faudrait pas admettre en fin de compte, que les nouvelles formes d'organisation du travail utilisent le ressort de la perversion plutôt que

celui de la violence, réussissant à faire apparaître la violence même comme le fait, non de l'entreprise, mais des sujets marginaux eux-mêmes... dont il est juste de se prémunir par une sélection psychologique à l'embauche d'une part, dont il est légitime de se débarrasser lorsque, par leur comportement, ils posent des problèmes à l'entreprise d'autre part. (individus ou collectifs caractériels !).

### III. - HARCELEMENT MORAL ET ACTION COLLECTIVE EN SANTE MENTALE

Sanctionner, voire condamner le harceleur, reconnaître son statut de victime ayant droit à réparation à la personne harcelée (par exemple la reconnaissance d'accident du travail, voire de maladie professionnelle quand il n'y a plus possibilité d'exercer une activité professionnelle) est nécessaire, mais est-ce pour autant suffisant ? Nous ne le pensons pas.

Si une législation relative au harcèlement moral au travail voit le jour, la recherche de la vérité" et en particulier la preuve seront difficile à établir (10).

Nous venons d'en faire la démonstration : le harcèlement moral, c'est l'isolement d'une personne par un harceleur, (supérieur hiérarchique ou collègues), mais, le processus en lui-même est complexe, car il se noue dans l'organisation même du travail. Son intelligibilité relève donc d'une déconstruction de ce processus passant par une sorte de mise à nu de la relation organisation du travail et fonctionnement subjectif.

Une telle intervention est psychologiquement coûteuse et nécessite le concours de professionnels qualifiés (médecins du travail, psychologues).

Pour une bonne part, la description du vécu du travail, de la souffrance et des attentes de ceux qui sont confrontés aux nouvelles formes d'organisation du travail reste à faire.

Tant qu'elle ne sera pas suffisamment élaborée, les travailleurs ne pourront pas reconnaître entre eux ce qu'ils ont de commun, ils ne pourront se reconnaître les uns les autres.

Cette communauté de sensibilité, de socialisation de la souffrance vécue au travail, loin d'être un frein à la mobilisation, au contraire est la condition de toute mobilisation collective dans l'action.

#### 3.1. - Action collective et moyens : droits et libertés

- Le syndicat, de par sa mission fondamentale et "naturelle" de défense des intérêts matériels et moraux (11) des travailleurs est à même de prendre toute initiative, en tout premier lieu de faire respecter à l'employeur ses obligations.

- les délégués du personnel, comme porte-parole des travailleurs peuvent utiliser utilement le droit d'alerte (12) qui précise que : "si un DP constate, notamment par l'intermédiaire d'un salarié, qu'il existe une atteinte aux droits des personnes ou aux libertés individuelles dans l'entreprise qui ne soit pas justifié par la nature de la tâche à accomplir, ni proportionné au but recherché, il en saisit immédiatement l'employeur. L'employeur ou son représentant est tenu de procéder sans délai à une enquête avec le délégué et prendre les dispositions nécessaires pour remédier à cette situation" (...) Le droit est le corollaire de l'article L. 102-2.... Nul ne peut...
- le CHSCT (13) dont la mission est de "contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés (...) ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail (...). Il procède à l'analyse des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les salariés, ainsi qu'à l'analyse des conditions de travail".

Il jouit aussi d'un droit d'alerte :

"si un représentant du personnel au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail constate qu'il existe une cause de danger grave et imminent, notamment par l'intermédiaire d'un salarié qui s'est retiré de la situation de travail définie à l'article L. 231-8, il en avise immédiatement l'employeur ou son représentant et il consigne cet avis par écrit dans des conditions fixées par voie réglementaire. L'employeur ou son représentant est tenu de procéder sur le champ à une enquête avec le membre du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail qui lui a signalé le danger et de prendre les dispositions nécessaires pour y remédier" (14) (...)

Par ailleurs, le CHSCT peut utiliser l'expertise (15) pour aider à rendre intelligible une situation de harcèlement moral. Le CHSCT peut faire appel à un expert agréé :

- lorsqu'un risque grave, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement,

(10) Information du journal le monde de l'économie du 28-02-2000 : au laboratoire de psychologie du CNAM Paris, un groupe d'experts réfléchit actuellement à la définition d'un syndrome spécifique au harcèlement moral.

(11) Au mot moral, le dictionnaire renvoie à l'esprit, au mental, L. 411-1.

(12) Art. L. 422-1-1.

(13) Art. L. 236-2.

(14) Art. L. 231-9.

(15) Art. L. 236-9.

- en cas de projet important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou de conditions de travail (...)

Le droit de retrait qui donne au salarié un pouvoir de protection sur sa santé :

*"Le salarié signale immédiatement à l'employeur ou à son représentant toute situation de travail dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé (...)*

*L'employeur ou son représentant ne peut demander au salarié de reprendre son activité dans une situation de travail où persiste un danger grave et imminent"* (16) (...)

*"Aucune sanction, aucune retenue de salaire ne peut être prise à l'encontre d'un salarié ou d'un groupe de salariés qui se sont retirés d'une situation de travail dont ils avaient un motif raisonnable de penser qu'elle présentait un danger grave et imminent pour la santé de chacun d'eux"* (17).

Le médecin du travail dont le rôle (18) *"exclusivement préventif consiste à éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail, notamment en surveillant les conditions de travail, les risques de contagion et l'état de santé des travailleurs"*.

Le Conseil de Prud'hommes qui juge des injustices subies par les travailleurs.

*Enfin, l'employeur, est tenu par le Code du Travail (19) "à assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs (...), à entreprendre des actions de prévention des risques professionnels, d'information et de formation ainsi que la mise en place d'une organisation avec des moyens adaptés (...)*

Le débat public récemment ouvert par des témoignages et actions individuels, les mouvements sociaux récents peuvent être interprétés comme la levée d'une loi du silence, un premier coup d'arrêt à ce phénomène délétère pour la santé mentale qu'est l'emprise psychologique à la domination et son rejeton, le harcèlement moral.

On peut alors convenir que toute action qui recrée un lien social, un lien de solidarité entre des individus isolés et concurrents est en elle-même aussi de prévention pour la préservation de sa santé mentale au travail.

Le syndicat et les instances de représentation et d'animation de l'action collective peuvent prendre de multiples initiatives en vue de maintenir largement ouvert l'espace de débat sur la santé mentale au travail :

- tout d'abord à l'entreprise,
- mais aussi à proximité des PME, PMI (zone d'activité), là où, souvent, il n'y a pas de représentants du personnel,
- au niveau d'une localité, d'un département, etc.

### 3.3. - Démocratie au travail et mobilisation : gage de santé mentale

Comme l'indique P. Davezies (20), les formes les plus actuelles d'atteintes à la santé mentale par le travail ouvrent, au sein de l'entreprise, sur les questions politiques : celles de la construction des capacités individuelles et collectives de débat et d'action, celles de la démocratie.

Par son travail, chaque salarié prétend apporter une contribution singulière à la construction du monde commun. Il prétend ainsi développer le processus de construction personnelle qui donne sens à son existence.

Dans cette démarche, il engage son identité et sa santé.

Reconnaître les salariés ne signifie pas leur manifester de la gratitude. Reconnaître les salariés signifie les reconnaître comme humains, c'est-à-dire comme entités singulières proprement irremplaçables, porteuses chacune d'un projet, d'une aspiration à prendre part, à intervenir, à contribuer sur la base de son propre point de vue, sur la base de sa propre expérience de travail.

## Conclusion

Dans ces conditions, le défi qui nous est posé par l'évolution de l'organisation du travail n'est-il pas de construire avec les salariés des capacités d'analyse, de débat et de prise en charge collective des questions et des conflits autour de l'organisation du travail ?

N'y a-t-il pas à développer dans les entreprises des lieux d'écoute, de débat et de réflexion, dont l'actuel droit d'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et d'organisation de leur travail (21), élargi au domaine de la négociation pourrait être le support ?

Jean-Claude Valette.

(16) Art. L. 231-8.

(17) Art. L. 231-8-1.

(18) Art. L. 241-2.

(19) L.230-2.1, transposition faite de la directive "Cadre" Européenne, voir l'acceptation européenne et DIT de santé (physique-morale).

(20) P. Davezies "Evolution des organisations du travail et atteintes à la santé", in revue "Travailler", op. cité.

(21) Art. L. 461-1.