

# Journal International De Victimologie International Journal Of Victimology

Tome 6, numéro 2 (Janvier 2008)

## Le harcèlement moral au travail : Orchestration d'une violence sourde

FORTE. M.<sup>(1)</sup>, PRZYGODZKI-LIONET. N.<sup>(2)</sup>, MASCLET. G.<sup>(3)</sup> FRANCE1

### Auteurs

<sup>1</sup>Psychologue, doctorante et chargée d'enseignement, affiliée au laboratoire PSITEC, UPRES, Université Charles de Gaulle Lille 3, UFR de Psychologie

<sup>2</sup>Maître de conférence, affiliée au laboratoire PSITEC, UPRES, UFR de Psychologie, Université Charles de Gaulle Lille 3

<sup>3</sup>Professeur des Universités, Directeur de Recherches au laboratoire PSITEC, UPRES, UFR de Psychologie, Université Charles de Gaulle Lille 3

### Résumé

*Forts d'un contexte organisationnel et culturel favorable à une instrumentalisation des rapports interindividuels et à un affaiblissement des collectifs de travail, les agissements harcelants symbolisent un individualisme souverain. Leur caractère insidieux et fréquemment légitimé, sustenté par une communication paradoxale génère et renforce une souffrance confinée outrepassant rarement les frontières intrapersonnelles. Ce processus de destruction aux ressorts non moins collectifs vise une altération de l'identité individuelle, une exclusion du cycle des activités normatives et de l'inscription dans la dynamique professionnelle.*

*Le regard psycho-social, porté sur une réalité de plus en plus manifeste, caractérisée par une « psycho-logique » victimale, force à s'interroger sur une éventuelle psychopathologie de l'institutionnalisation du lien social, où prime la dénaturation du rapport interindividuel au profit d'un équilibre communautaire.*

*Notre visée, au travers de cet article, se résume essentiellement à éclairer, par un regard psycho-socio-cognitif, l'existence d'une victimation tacite dans un univers professionnel qui a longtemps fait l'économie de prendre en considération le facteur humain.*

### Mots-clés

*Harcèlement moral ; travail ; victime ; procédés ; contextualisation*

*« Prenons un visage et sur ce visage un sourire. Le sourire se veut amical et pourtant nous y percevons un je-ne-sais-quoi qui me révèle tout le contraire. Il cache une antipathie profonde couvrant une hostilité. Mais seul, un regard perçant saisit ce décalage entre ce que le sourire tend à exprimer et ce qu'il exprime réellement. Ce décalage est*

*perçu grâce aux petites perceptions, c'est un sourire imperceptiblement hypocrite.»* Par ces mots, José Gilles nous plonge dans les méandres d'une guerre aux leviers dialectiques et comportementaux qui cheville la pensée de la victime au doute, à l'incompréhension d'une situation aversive insaisissable. Dans cet univers minimaliste

dans lequel tout devient une question de perception, les maîtres mots sont « *contrainte souple* » (Courpasson, 2000), « *barbarie douce* » (Le Goff, 1999) ou encore « *déstabilisation des stables* » (Castel, 1995, 2003).

Loin d'être clandestines, occasionnelles ou encore exceptionnelles, les agressions harcelantes tendent à fondre dans le moule culturel et devenir « *normes d'un système d'administration des affaires humaines dans le monde du travail* » (Dejours, 1998). Toute tentative d'état des lieux demeure difficilement quantifiable du fait de son caractère sournois et insidieux (Jouvin, Dompierre & Vézina., 1999).

Considérer le harcèlement suppose, en conséquence, de l'intégrer dans un contexte marqué par l'individualisme des conditions et des trajectoires professionnelles, le développement d'une culture managériale et l'ancrage idéologique de la notion de précarité (Sanchez Mazas, 2004).

Aux antipodes d'une violence primaire, ces agressions qui naturalisent le harcèlement se caractérisent par une sophistication des procédés, dont le but ultime vise sans nul doute à « *exclure une personne d'une communauté [professionnelle, sociale, humaine] en lui retirant peu à peu son identité, son rôle, sa fonction, son statut, son image, en la « désintégrant socialement », en l'annulant symboliquement* » (Hirigoyen, 2003). Fischer (2003) stipule que « *le harcèlement résulterait d'une forme de persécution collective basée sur une communication non éthique* ».

Fortes de leur institutionnalisation, ces agressions prolifèrent par le canal des relations interpersonnelles, et traduisent une altération de l'éthique au nom de la « *guerre économique et de la lutte des places* » (Kreitlow, 2002).

Cette controverse nous projette dans une situation à l'ambiguïté sous-jacente, où l'anesthésie de la morale au nom d'une cause « légitime » semble paralyser l'indignation et une quelconque volonté d'action.

La confusion formel /informel dans les rapports interpersonnels dont joue et jouit le harceleur ouvre également une entaille dans laquelle s'immisce agilement un jeu pervers, où l'espace et le temps servent la cause inavouable du système harcelant.

Dépeindre le harcèlement renvoie, corollairement, à faire état d'une forme de persécution psychologique unilatérale (Drida, Engel & Litzenberger, 1999), favorisant une relation d'emprise mentale « *duelle et non médiatisée* » à la manière d'un huit-clos (Lopez, 2001) entre la victime et son bourreau. La dynamique relationnelle passionnée et passionnelle, duale et hermétique alimentée par une chronicisation des agressions, sous-tend une sorte de fétichisation de la victime. Celle-ci devient le destinataire privilégié de la perversité du harceleur. L'autonomie ainsi réduite crée un rapport de dépendance qui effrite petit à petit les repères, les croyances et les convictions. De cette relation figée naît une amputation des facteurs de reconnaissance morale, sociale et juridique (Kreitlow, 2002).

Véritable « *hémorragie narcissique* » (Lopez, 2001), cette relation pro-agressive intime ébranle le socle des certitudes personnelles relatives à soi et aux autres, entrave le déploiement de la pensée et gangrène le lien social, dénaturant le sens communautaire et fragilisant toute relation intersubjective.

Confinée dans une situation d'aliénation sociale, la victime « *est seule à soutenir un rapport critique à la réalité du travail, rapport critique parfois rationnel, mais cependant désavoué par sa propre communauté d'appartenance* » (Dejours, 1998). Elle est alors privée du sentiment d'assurance que lui procure ordinairement autrui, en validant ses propres valeurs. Le regard de l'Autre, en tant que preuve de la réciprocité des sentiments, devient dès lors un levier puissant de déstabilisation, dont la force réside dans l'atteinte de l'essence même de l'homme, à savoir, sa relation aux autres.

Le lien de vérité entretenu avec le réel, désavoué par le jugement d'autrui fait vaciller les repères et les convictions, ouvrant la voie au doute et à la culpabilité (Sigaut, 1990, in Dejours, 2003). Aussi, l'absence d'un regard empathique fait de ce besoin de reconnaissance le vecteur essentiel de la reconstruction dont le manquement creuse davantage la fragmentation identitaire.

Cette violence redondante et distillée à dose homéopathique (Hirigoyen, 2001) vise à générer *in fine* une dissociation de la synthèse mentale, en proie à l'équivoque, sous-tendue par la difficulté à différencier les prérogatives organisationnelles des pressions abusives.

Par ailleurs, la gélification du capital social précarise davantage le sentiment d'appartenance à un collectif de travail. L'anémie sociale qui s'en suit exclut progressivement la victime « *du cycle des échanges, du donner et du rendre* » (Lhuillier, 2002), l'érigeant en exclue et la faisant évoluer clandestinement dans un environnement à l'hostilité active. Diabolisée par le système harcelant, la victime émissaire, présentée comme la source majeure du climat conflictuel, est alors mise en « quarantaine sociale », pour finalement être sacrifiée sur l'autel du collectif de travail.

Cette dynamique aversive, sustentée par une communication paradoxale, plonge la victime dans une situation aléatoire, troublant son rapport au réel (Grenier-Pezé, 2001a). Tandis qu'un message rationnel emprunte le canal verbal, un autre émotionnel, reflétant l'agressivité, transparaît au niveau non verbal ou paraverbal. Cette distorsion entre explicite et implicite précipite la victime dans un état confusionnel, qui tend davantage à la vulnérabiliser. Cette distorsion entre le comportement et le ressenti se joue à un niveau intersubjectif et immerge la victime dans une totale incompréhension, la déposédant ainsi de ses moyens d'action.

Progressivement, la vulnérabilité évolue vers une fragilisation émotionnelle que va alimenter la précarisation de la situation professionnelle.

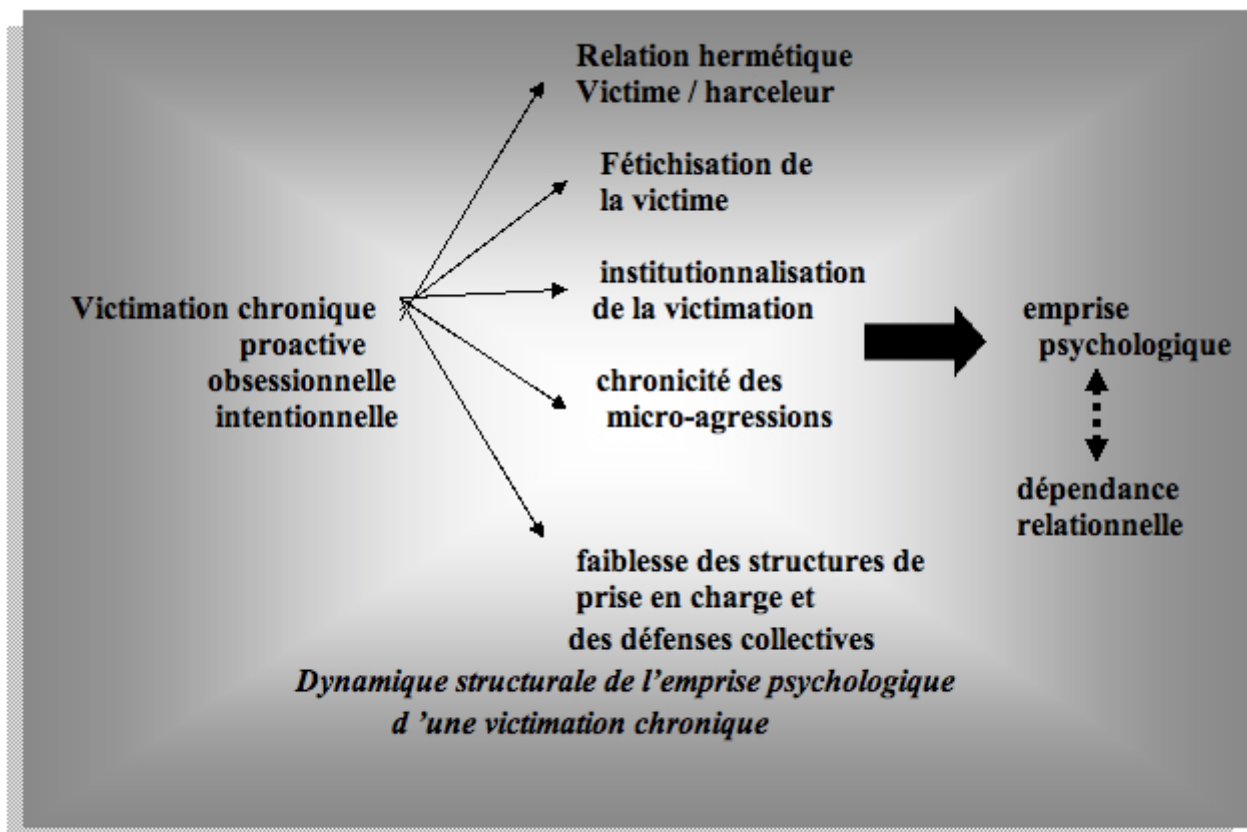
L'influence des procédés est en outre renforcée par le cloisonnement de la victime dans une représentation négative d'elle-même, homogène et dévalorisante (Fournier & Monroy, 1997). Celle-ci se voit imposer une identité d'emprunt, basée sur une inversion des rôles, la victime devient coupable et le coupable, victime. Cette nouvelle définition opacifie la vision qu'elle a d'elle-même, sa perception de l'avenir, ses capacités d'adaptation de telle sorte qu'elle finit par penser que sa façon d'être est illégale.

Petit à petit, la victime se perçoit comme exclue d'une normalité établie. Les codes implicites de communication ne lui sont plus transmis. Soupçonnée d'être tributaire du relativisme de son propre jugement, elle est considérée comme le pôle perturbateur des relations de travail, renforçant parallèlement l'homogénéisation et l'opacité du système persécuteur.

Usant ainsi de ses pouvoirs de renforcement, de coercition et d'information pour créer des zones d'incertitude, le harceleur rend son attitude suffisamment imprévisible et confuse pour ébranler les convictions de la victime.

Le schéma ci-après illustre quelques déterminants d'une victimation harcelante.

Figure 1



Les procédés de déstabilisation qui jalonnent un processus harcelant peuvent être scindés en cinq catégories interdépendantes d'agissements (Bréard & pastor, 2002 ; Faulx & Geuzaine, 2000 ; Gbézo, 2000 ; Grenier-Pezé, 2001b ; Hirigoyen, 1998, 2003 ; Kreitlow, 2002 ; Leymann, 1996) :

*Atteinte aux conditions de travail*

La victime est surchargée de travail, non justifié (Rayner & Hoel, 1997), désinformée quant aux décisions prises au sein de l'organisation, privée de toute activité professionnelle, contrainte à effectuer des tâches inférieures à ses qualifications ou totalement inutiles voire absurdes *versus* des tâches nettement supérieures à ses qualifications.

*Atteinte de socle social*

Le harcèlement rompt toute dynamique relationnelle et ce jusqu'à l'isolement (Rayner & Hoel, 1997), en

instaurant une distance physique et affective entre le harcelé et les collègues, par le refus de contact verbal et gestuel.

*Altération du sentiment de sécurité*

Quels que soient les procédés utilisés, tous ne visent qu'une seule et même chose : subvertir les certitudes, substituer la méfiance, l'incrédulité et l'inquiétude à la confiance qu'entretient l'individu vis-à-vis d'un système qui le nourrit. Rendre instable la position de l'individu au sein de l'organisme (Rayner & Hoel, 1997), chanter chaque jour le refrain du chômage et de la misère sociale, sont de puissants indicateurs de la chronique d'une mort psychologique et professionnelle annoncée.

*Réduction de l'autonomie*

Progressivement, la victime constate, impuissante, une diminution de sa marge de manœuvre, tant au niveau des activités formelles qu'au niveau des initiatives personnelles.

*Ébranlement de la dynamique identitaire*

Le fait d'ignorer la présence de la victime, de la critiquer, de l'invectiver, de la calomnier en se basant sur sa vie privée ou ses origines, de l'humilier, d'attaquer ses convictions politiques ou religieuses, de contester ses décisions, de refuser à reconnaître son existence, de la contraindre à une communication stérile, de remettre en cause son rôle dans l'entreprise, d'entretenir une présomption de culpabilité vis-à-vis de la victime, suscitent une représentation d'elle-même négative à l'origine d'une faible estime de soi.

Ces différentes stratégies présentent deux visées majeures (Fisher, 2003)

- Atteindre les zones de vulnérabilité de la victime par la mise en doute de ses compétences et de ses certitudes.
- La soumettre à une double contrainte par la mise en contradiction des objectifs poursuivis.

Ces agressions à la fois malléables, multiformes, dynamiques et routinières sont basées sur un système paradoxal. A la puissance de l'effraction psychique, s'oppose une absence de violence apparente. Les limites entre le normal et l'intolérable se font indicibles. L'oscillation entre consentement et contrainte renforce encore davantage la confusion.

En définitive, le harcèlement traduit une relation psychologique abusive, dans laquelle la réciprocité des sentiments et des identités sociales est bannie. La victime est niée dans son employabilité (Gollac & Volkoff, 2000). Elle s'inscrit dans un système de relations abstraites dans lequel elle est perçue et se perçoit comme étrangère. Le harcèlement mine le chemin de la victime de conflits entre jugement et normes. En d'autres termes, les procédés propres au harcèlement s'articulent autour de l'atteinte de l'estime de soi et de l'autonomie. La victime est comme embrigadée dans un état obsessionnel, dominé par la nécessité de rendre incontestable l'injustice dont elle est l'objet.

**Références**

Breard, R. & Pastor, P. (2002). *Harcèlements: les réponses*. Paris : Editions Liaisons.  
 Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris: Fayard.

Castel, R. (2003). *L'insécurité sociale*. Paris : Edition du seuil.  
 Courpasson, D. (2000). *L'Action contrainte. Organisations libérales et domination*. Paris : PUF.  
 Dejours, C. (1998). *Souffrance en France*. Paris : Editions du Seuil.  
 Drida, M., Engel, E. & Litzenberger, M. (1999). *Du harcèlement ou la violence discrète des relations de travail, Violence et Travail*. Paris : CNAM.  
 Faulx, D. & Geuzaine, C. (2000). Le harcèlement moral au travail : état des lieux et pistes de développement. *Médecine du Travail et Ergonomie*, 37, 3.  
 Fischer, G-N. (2003). *Psychologie de la violence sociale*. Paris : Dunod.  
 Fournier, A. & Monroy, M. (1997). *Figures du conflit, une analyse systémique des situations conflictuelles*. Paris : Presses Universitaires de France.  
 Gbézo, B.E. (2000). *Agressivité et violences au travail: Comment y faire face*. Issy-les Moulineaux : ESF Editeur.  
 Gollac, M. & Volkoff, S. (2000). *Les conditions de travail*. Paris : Editions La Découverte.  
 Grenier-Pezé, M. (2001a). Le harcèlement moral ou la disciplinarisation des corps. *Journal des psychologues*, 187, 44-48.  
 Grenier-Pezé, M. (2001b). Contrainte par le corps : le harcèlement moral. *Travail, genre et sociétés*, 5, 29-41.  
 Hirigoyen, M.F. (1998). *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*. Paris : Syros.  
 Hirigoyen, M.F. (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral: démêler le vrai du faux*. Paris : Editions Syros.  
 Hirigoyen, M.F. (2003). Le harcèlement moral au travail en 2003. *The International Journal of Victimology*, 1,3, Consulté le 24 mars 2004, tire de [http://www.jidv.com/HIRIGOYEN,M.-F-JIDV2003-1-\(3\).htm](http://www.jidv.com/HIRIGOYEN,M.-F-JIDV2003-1-(3).htm)  
 Jouvin, N., Dompierre, J. & Vézina, M. (1999). Recension de la littérature sur la violence au travail. Consulté le 15 mai 2006, tiré de <http://www.cchvdr.qc.ca/Recherche/Rapports/RecensionViolence.trav.pdf>  
 Kreitlow, C. (2002). *Ces mots qui tuent. Ces mots qui soignent. Harcèlement moral au travail et hypnose*. Paris: L'Harmattan.  
 Le Goff, J.P. (1999). *La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*. Paris : La Découverte.  
 Leymann, H. (1996). *Mobbing: La persécution au travail*. Paris : Edition du Seuil.

- Lhuillier, D. (2002). *Placardisé : des exclus dans l'entreprise*. Paris : Editions du Seuil.
- Lopez, G. (2001). *Le vampirisme au quotidien*. Le Bouscat : L'esprit du temps.
- Rayner, C. & Hoel, H. (1997). A Summary review of literature relating to workplace bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7, 191-208.
- Sanchez-Mazas, M. (2004). Harcèlement sexuel et harcèlement moral au travail : De la domination à l'exclusion. In P. Pansu & C. Louche (Eds.). *La psychologie appliquée à l'analyse des problèmes sociaux* (pp. 83-108). Paris : PUF.