

# Quête pour une définition

- ❑ **Emergence chronologique de la notion de harcèlement moral**
- ❑ **Définitions juridiques**
- ❑ **Typologie du harcèlement**
- ❑ **Essai de repérage des techniques de harcèlement**
- ❑ **Répercussions du processus de harcèlement sur la santé mentale et physique**
- ❑ **Diagnostic différentiel : violence, stress, conflit, épuisement professionnel (burn-out)**
- ❑ **Éléments constitutifs du harcèlement moral**
- ❑ **La complexité de la notion, de ses représentations et de son traitement**

## EMERGENCE CHRONOLOGIQUE DE LA NOTION DE HARCELEMENT

Heinz Leyman, Docteur en psychologie du travail et professeur à l'Université de Stockholm, publie son essai « Mobbing » en 1993 (traduit en français et publié au Seuil en 1996) et met à jour le concept : « *Par mobbing, nous entendons une situation communicative qui menace d'infliger à l'individu de graves dommages, psychiques et physiques.* »

*Le mobbing est un processus de destruction, il est constitué d'agissements hostiles qui, pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicieux. (..)*

*Le concept de 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 aussi aux relations entre les agresseurs et leurs victimes. (..)*

*Les caractéristiques du mobbing sont les suivantes : confrontation, brimades et sévices, dédain de la personnalité et répétition fréquente des agressions sur une assez longue durée »<sup>1</sup>*

Marie-France Hirigoyen, psychiatre, psychanalyste, publie en 1998 « Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien » : « *le harcèlement moral au travail se définit comme toute conduite abusive (gestes, paroles, comportement, attitude...) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci, dégradant le climat de travail »<sup>2</sup>*

Michelle Drida, Présidente de l'Association « Mots pour Maux », créée en 1997 à Strasbourg, propose une autre définition: « *Le harcèlement est une souffrance infligée sur le lieu de travail de façon durable, répétitive et /ou systématique par une ou des personnes à une autre personne, par tous moyens relatifs aux relations, à l'organisation, aux contenus ou aux conditions de travail, en les détournant de leur finalité, manifestant ainsi une intention consciente ou inconsciente de nuire voire de détruire »<sup>3</sup>*

Christophe Dejours, psychiatre, psychanalyste, professeur à la Chaire de Psychologie du travail au CNAM, parle de « *pathologies consécutives non seulement à un harcèlement ou à une persécution, mais à un contexte de solitude résultant d'une stratégie d'isolement par une technique de management visant la désagrégation de la solidarité et du collectif de travail*».<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Heinz Leymann, *Mobbing, Seuil*, 1996.

<sup>2</sup> Marie France Hirigoyen, « *le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien* », Syros, 1998.

<sup>3</sup> Drida Michèle, Engel E., Litzenberger M. : " *Du harcèlement ou la violence discrète des relations de travail* »I. Actes du 11ème Colloque International de Psychopathologie et de Psychodynamique du travail. Paris, 1999.

<sup>4</sup> Christophe Dejours, « *Travail : usure mentale* », Bayard, 2001.

## Premières données encore parcellaires sur l'émergence du phénomène

Les enquêtes mesurant l'ampleur de ce phénomène sont assez rares. Les chiffres présentés ci-dessous sont donc à considérer comme des indicateurs de tendance. Les pourcentages ne doivent pas être interprétés abusivement.

1. Enquête européenne sur les conditions de travail (fondation Dublin) au cours de l'année 1999  
9% des salariés ont fait l'objet d'intimidation sur leur lieu de travail  
2% de harcèlement sexuel  
2% de violence physique
2. Enquête PEZE sur une cohorte de personnes harcelées (secteurs publics et privés confondus) suivies en consultation spécialisée « souffrance et travail »  
Conséquences du harcèlement sur l'emploi :  
8,5% aucune  
3,2% démission  
1,1% départ négocié  
18,1% déqualification de leur fonction  
5,3% licenciement pour faute  
60,6% de maladie prolongée  
1,1% mise en invalidité  
1,1% révocation  
1,1% inconnue
3. Enquête CHIARONI, de l'Inspection Médicale du travail pour la région PACA sur l'incidence du harcèlement moral au travail sur les troubles psychopathologiques. Les secteurs les plus touchés sont le commerce (29,9% des cas), les services (20%) et le secteur de la santé et des activités sociales (18,8%).
4. Statistique d'HIRIGOYEN établie à partir de questionnaires renseignés par des sujets s'estimant harcelés.  
Les personnes cherchent un soutien interne auprès :  
des représentants syndicaux (40%)  
du médecin du travail (39%)  
de collègues (37%)  
du DRH (19%)  
Les aides externes sont sollicitées auprès :  
d'un avocat (35%)  
de l'inspection du travail (32%)  
d'un médecin (65%)  
d'un psychiatre (52%)

## DEFINITIONS JURIDIQUES

### Droit communautaire

**Définition : article 26 de la charte sociale européenne publiée en France par le décret n°2000-110 du 4 février 2000.**

#### **Article 26 - Droit à la dignité au travail.**

En vue d'assurer l'exercice effectif du droit de tous les travailleurs à la protection de leur dignité au travail, les parties s'engagent, en consultation avec les organisations d'employeurs et de travailleurs :

- 1- à promouvoir la sensibilisation, l'information et la prévention en matière de harcèlement sexuel sur le lieu de travail ou en relation avec le travail, et à prendre toute mesure appropriée pour protéger les travailleurs contre de tels comportements.
- 2- à promouvoir la sensibilisation, l'information et la prévention en matière d'actes condamnables ou explicitement hostiles et offensifs dirigés de façon répétée contre tout salarié sur le lieu de travail ou en relation avec le travail et à prendre toute mesure appropriée pour protéger les travailleurs contre de tels comportements.

L'article 26 de l'annexe à cette charte précise que le § 2 ne concerne pas le harcèlement sexuel. En conséquence, c'est le harcèlement moral qui est visé au § 2.

### **Directive européenne n° 2000-78 du Conseil du 27 novembre 2000**

*Le harcèlement est considéré comme une forme de discrimination portant atteinte au principe d'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.*

Le harcèlement est défini au 3 de l'article 2 comme étant : « Une forme de discrimination... lorsqu'un comportement indésirable lié à l'un des motifs visés à l'article 1<sup>er</sup> se manifeste, qui a pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. Dans ce contexte, la notion de harcèlement peut être définie conformément aux législations et pratiques nationales ».

### **Définition légale dans le droit français**

Le cadre juridique est fixé par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 tant dans le statut général des fonctionnaires que dans les codes du travail et pénal.

- Article 6 quinquies du titre 1<sup>er</sup> du statut général des fonctionnaires (loi de modernisation sociale n°2002-73 du 17 janvier 2002)

« 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 ».

Les dispositions du présent article sont applicables aux agents non titulaires de droit public.

- Article L 122-49 du code du travail (loi de modernisation sociale modifiée par la loi n° 2003-6 du 3 janvier 2003)

« 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 ».

La définition donnée par le code pénal est sensiblement identique (art. L 222-33 du code pénal)

« 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 ».

Les définitions légales visent un ensemble très étendu de phénomènes. Le harcèlement moral altère les relations interpersonnelles ou intersubjectives, mais détériore aussi la vie collective au travail.

L'interprétation de la définition du harcèlement moral peut donner lieu à des dérives aux effets contre-productifs, s'opposant à l'apport que représente la loi visant à lutter contre ce processus. Les véritables nécessités du service existent et imposent normalement une organisation du travail, y compris des congés qui peuvent tout naturellement aller à l'encontre des souhaits personnels sans pour autant constituer un processus de harcèlement. Tout ordre ne participe pas à un processus de harcèlement. Il convient de ne pas oublier que tout fonctionnaire doit se conformer aux prescriptions de son supérieur hiérarchique.

## TYPOLOGIE DU HARCELEMENT

### Le Harcèlement individuel :

*Ce type de personnalité  
utilise la loi à des fins  
personnelles*

Il est pratiqué par une personnalité obsessionnelle, perverse narcissique, ou porteuse d'une pathologie du caractère. Il est intentionnel, vise à humilier, détruire l'autre et à valoriser son pouvoir social ou personnel.

L'instrumentalisation des individus et des instances par ces personnalités retarde ou rend impossible la reconnaissance des agissements délictueux, tant leurs procédés peuvent être hostiles, subtiles et redoutablement efficaces, surtout face à des individus fortement investis dans leur métier.

### Le Harcèlement institutionnel « participe d'une stratégie de gestion de l'ensemble du personnel » selon l'avis du conseil économique et social :

Il peut prendre 2 formes :

◆ L'une relevant de pratiques managériales délibérées impliquant la désorganisation du lien social touchant l'ensemble du personnel, portant atteinte à la dignité des personnes et qui ont pour effet de dégrader les conditions de travail (management par le stress, par la peur).

◆ L'autre visant à exclure les personnels dont l'âge, l'état de santé, le niveau de formation ne correspondent plus aux nécessités de service et à leurs missions d'intérêt général.

### Le Harcèlement transversal ou horizontal :

*Les pratiques de harcèlement moral collectif amènent à réinterroger l'organisation du travail et les relations socioprofessionnelles.*

Il s'exerce entre personnels, sans rapport hiérarchique. Il relève d'une dynamique collective où se déploient des comportements contraires aux droits fondamentaux de la personne humaine dans une relation de travail.

Dans cette situation, le harcelé est fréquemment celui qui ne participe pas au déni collectif des critères de qualité du travail effectué (critère de sécurité, bonnes pratiques et règles de métiers).

Le Conseil Economique et Social considère que la réflexion sur le harcèlement moral ne peut être déconnectée « de celle du pouvoir sur le lieu de travail, et plus profondément de l'organisation du travail lui-même ».

Etudes du Conseil Economique et Social- Travail, violences et environnement. Avis adopté en novembre 1999. Rapporteur Michel Debout. Le Harcèlement Moral au travail. Avis adopté en avril 2001. Rapporteur Michel Debout

## ESSAI DE REPERAGE DES TECHNIQUES DE HARCELEMENT

L'entretien avec la personne qui s'estime harcelée doit permettre le repérage des techniques utilisées. Leur utilisation isolée peut faire partie des rapports de force dans la vie sociale mais ne constitue pas un système répétitif visant ou aboutissant à l'effondrement émotionnel du sujet :

### **Les techniques relationnelles assoient la relation de pouvoir :**

tutoyer sans réciprocité, couper la parole, utiliser un niveau verbal élevé et menaçant, faire disparaître les savoir-faire sociaux (ni bonjour, ni au revoir, ni merci), critiquer systématiquement le travail ou le physique du salarié, utiliser des injures publiques, sexistes, racistes, cesser toute communication verbale (post-it, note de service), siffler le salarié, le bousculer, le frapper.

### **Les techniques d'isolement visent la séparation du sujet de son collectif de travail**

par des changements d'horaires de repas pour le séparer de ses collègues habituels, l'omission d'information sur les réunions, l'injonction faite aux autres salariés de ne plus communiquer avec la personne désignée.

### **Les techniques persécutives passent par la surveillance des faits et gestes :**

contrôle des communications téléphoniques par ampli ou écoute, vérification des tiroirs, casiers, poubelles, sacs à mains du salarié, contrôle de la durée des pauses, des absences, contrôle des conversations et relations avec les collègues, obligation de laisser la porte du bureau ouverte «pour que je vous voie », enregistrement, notations sur un cahier.

### **Les techniques d'attaque du geste de travail visent la perte du sens du travail.**

#### *Les injonctions paradoxales :*

faire refaire une tâche déjà parfaitement exécutée, faire travailler une secrétaire par terre, corriger des fautes inexistantes, définir une procédure d'exécution de la tâche et une fois qu'elle est exécutée, contester la procédure, déchirer un rapport qui vient d'être tapé car devenu inutile, exiger de coller les timbres à distance imposée du bord de l'enveloppe, donner des consignes confuses et contradictoires qui rendent le travail infaisable et qui poussent à la faute, faire venir le salarié et ne pas lui donner de travail.



✚ *La mise en scène de la disparition :*

supprimer des tâches définies dans le contrat de travail ou le poste de travail et notamment des tâches de responsabilités pour les confier à un autre sans avertir le salarié, priver de bureau, de téléphone, de PC, vider les armoires.

✚ *La reddition émotionnelle par hyperactivité :*

fixer des objectifs irréalistes et irréalisables entretenant une situation d'échec, un épuisement professionnel et émettre des critiques systématiques, déposer les dossiers urgents 5 minutes avant le départ de l'agent.

✚ **Les techniques punitives mettent les fonctionnaires et les agents publics en situation de justification constante :**

notes systématiques (jusqu'à plusieurs par jour), utilisation de lettre recommandée avec accusé de réception (AR), menaces de procédure disciplinaire montée de toutes pièces, heures supplémentaires non validées et non compensées, vacances imposées ou non accordées au dernier moment...

Ces mécanismes sont de véritables techniques altérant le rapport du sujet au réel du travail et dont le but ultime est la désaffiliation du collectif de travail. L'analyse des décisions de justice sanctionnant la maltraitance recoupe et confirme la typologie répertoriée. Le juriste rattache les techniques à la violation d'une règle de droit. Pour qualifier le harcèlement moral, les juristes examinent les faits suivants :

- **Le détournement du lien de subordination** : incivilité à caractère vexatoire, refus de dialoguer, remarques insidieuses ou injurieuses, mots qui blessent, dénigrement et volonté de ridiculiser, moqueries.
- **Le détournement des règles disciplinaires** : sanctions injustifiées basées sur des faits inexistantes ou véniels.
- **Le détournement du pouvoir de direction** : ne pas donner de travail, donner des objectifs irréalisables, donner du travail inutile, isoler.
- **Le détournement du pouvoir d'organisation** : modifier arbitrairement les conditions de travail ou les attributions essentielles du poste de travail.

*L'utilisation ponctuelle d'une des techniques décrites ci-dessus ne constitue pas nécessairement un fait de harcèlement moral*

# REPERCUSSIONS DU PROCESSUS DE HARCELEMENT

## sur la santé physique et mentale des fonctionnaires et agents de droit public et le fonctionnement des services

- ❑ **Le travail : puissant opérateur de santé**
- ❑ **L'atteinte des collectifs de travail**
- ❑ **Tableau clinique**
- ❑ **Première illustration**
- ❑ **Deuxième illustration**

### **Le travail : puissant opérateur de santé**

Comment comprendre la redoutable efficacité du harcèlement au travail sans comprendre les enjeux psychiques liés à la situation de travail ? Ce qui confère au travail sa dimension proprement dramatique est son lien avec la construction identitaire.

Il serait illusoire de penser que nous laissons notre histoire personnelle accrochée sur un cintre dans les vestiaires de notre lieu de travail. La plupart des personnels en bonne santé espèrent avoir l'occasion d'accéder à une reconnaissance de leur valeur dans le champ professionnel et d'y poursuivre, avec ses failles et ses impasses, la construction personnelle commencée dans l'enfance.

Quand le choix du métier est conforme aux besoins psychosomatiques d'un sujet, quand les modalités d'exercice permettent le libre jeu de son fonctionnement mental et de son montage pulsionnel, le travail occupe une place centrale dans le maintien d'une économie psychosomatique durable.

Le travail apporte un plaisir mental à travers le contenu symbolique de la tâche mais il apporte aussi un plaisir corporel à travers une gestuelle spécifique. Parce que la reconnaissance au travail porte sur le faire, l'identité est donc inséparable des gestes techniques effectués par le sujet. Les gestes de métiers, intellectuels ou manuels, sont des actes d'expression de la posture psychique et sociale du sujet adressés à autrui.

Toucher aux gestes de métier, c'est inéluctablement contraindre le corps.

Si les gestes de métier sont une source fondamentale de stabilisation de l'économie psychosomatique, rendre leur exécution aléatoire, paradoxale, humiliante, jour après jour, a des effets traumatiques pour le psychisme. Dans la situation de harcèlement la répétition des brimades, vexations et injonctions paradoxales a valeur d'effraction psychique et suspend tout travail de pensée.

La perte du sens du travail dans certains services hospitaliers, médico-sociaux et sociaux est peut être encore plus destructurante et plus mal vécue que partout ailleurs.

### L'atteinte des collectifs de travail

Une analyse fine de la situation d'impasse décrite par les personnes se sentant harcelées met à jour l'isolement du sujet qui fait du harcèlement une pathologie de la solitude. Isolement de fait dans un poste sans équipe, isolement subjectif dans un poste où le collectif de travail n'existe pas vraiment, où la coopération est absente, à fortiori la solidarité.

La coordination des tâches repose sur la coopération des gens qui travaillent ensemble. La mise en commun des difficultés permet l'invention de trouvailles et leur inscription dans les process de travail. Les défenses collectives qui soudent un groupe autour de valeurs communes nécessitent une confrontation des procédures singulières d'exécution de la tâche, confrontation des positions éthiques de chacun sur la base d'une confiance partagée et donc d'une coopération possible.

Le processus de harcèlement altère la coopération et donc les espaces de débat formels et informels (pauses cafés, repas..) où se confrontent les opinions, les règles de métier et où se coordonnent les façons de travailler. L'impossibilité de faire remonter son expérience par peur, entraîne la démobilisation collective et appauvrit le contenu du travail.

L'accentuation des individualismes, du chacun pour soi, des dérives éthiques, les pratiques douteuses, l'exercice autorisé de « vilaines » pulsions entraînent la désagrégation des collectifs de travail. Pour maintenir sa place, son statut, sa rémunération, ne pas compromettre son avenir, certains sujets sont amenés à participer de façon active ou passive à des actes injustes. Certains se plaignent d'un harcèlement que quelques mois plus tôt, ils ont vu exercer sur autrui sans intervenir ou bien pire, en apportant leur témoignage à charge.

Dans de telles situations, la souffrance éthique découle de l'effritement de l'estime de soi d'une part, de la culpabilité envers autrui dont on ne prend pas la défense d'autre part. Pour conjurer le risque d'effondrement, la plupart des sujets construisent des défenses spécifiques. La honte est surmontée par l'intériorisation des valeurs proposées, c'est à dire la banalisation du mal dans l'exercice des actes civils ordinaires.

## Tableau clinique

### Phase d'alerte :

Sa forme clinique est difficile à repérer, infraliminaire<sup>5</sup>. L'anxiété, les troubles du sommeil, le désengagement social, l'ennui, l'augmentation de prise de médicaments ou de différents toxiques (addictions), en sont les signes précurseurs, sans oublier *la fatigue*. Souvent banalisé, ce symptôme est disqualifié. Il faut le considérer comme le premier niveau d'usure du geste de travail, vidé de son pouvoir de construction identitaire, signe précurseur d'une dépression asymptomatique<sup>6</sup>.

Le salarié dans cette phase ne s'exprime pas, ne pleure pas, ne parle plus à ses collègues ou à son entourage. Il se contente de « tenir », englué dans une hypervigilance au travail, une hyperactivité réactionnelle, supposées permettre l'évitement des critiques et des brimades. Cette phase d'alerte est donc difficile à mettre en évidence sauf pour le médecin généraliste qui connaît son patient de longue date et le médecin du travail attentif à ce type de pathologies.

### Phase de décompensation en deux temps

#### Premier temps :

Si le procédé de harcèlement perdure et si un réseau de coopération ne se crée pas autour de l'agent concerné, les signes cliniques apparaissent. La forme la plus grave correspond au tableau de *névrose traumatique et s'apparente au syndrome de stress post-traumatique (DSM IV)*<sup>7</sup>

La névrose traumatique survient dans des situations où le sujet vit une menace, réelle ou ressentie, contre son intégrité physique ou psychique. Elle correspond à un débordement de

---

<sup>5</sup> Infraliminaire : les signes cliniques mineurs sont insuffisants pour déceler la maladie.

<sup>6</sup> Asymptomatique : absence de symptômes cliniques parlant

<sup>7</sup> DSM - Diagnostic and statistical manual of mental disorders (4<sup>ème</sup> édition) = manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (classification internationale)

l'appareil psychique qui pris par surprise, ne peut solliciter des mécanismes de défense adéquats.

Il existe pour chacun d'entre nous des circonstances spécifiques capables en raison de leur signification, de déclencher une névrose traumatique. Il n'y a pas de proportionnalité objective entre la gravité de la situation et la gravité du tableau clinique.

La névrose traumatique se caractérise par son début, dans les suites immédiates de la situation de travail ayant valeur de traumatisme :

✚ **L'angoisse** du patient harcelé est subaiguë avec des manifestations physiques : tachycardie, tremblements, sueurs, boule œsophagienne.

✚ **Le retour en boucle** des scènes traumatisantes s'impose au patient et les lui fait revivre.

✚ **Les attaques d'angoisse** surgissent spontanément, déclenchées par une perception analogique avec tel ou tel détail cardinal de la scène traumatique. : bruit, couleur du mur, mimique d'une personne présente, odeur particulière....

✚ **Les cauchemars intrusifs** apparaissent, entraînant le réveil immédiat en sueurs, en criant.

✚ **L'insomnie réactionnelle** devient le moyen de bloquer la survenue des cauchemars intrusifs. L'insomnie, la fatigue, la lutte contre les crises d'angoisse génèrent un repli social, affectif et sexuel majeur, une altération progressive de l'état général, sur tous ses versants, somatique, cognitif, psychique :

✚ **Les atteintes cognitives** sont toujours présentes : perte de mémoire, troubles de concentration, de logique.

✚ **Les atteintes psychiques** entraînent : la perte de l'estime de soi, un sentiment de dévalorisation, de perte de ses compétences, un sentiment de culpabilité, une position défensive de justification, un effondrement anxio-dépressif, pouvant mener à un état d'angoisse paroxystique à évolution suicidaire (raptus suicidaire )

✚ **Les atteintes somatiques** sont le signe de l'atteinte des défenses immunitaires après l'effondrement des défenses psychiques.

Elles sont de gravité croissante suivant la durée de la situation : perte ou prise de poids importantes, atteintes de la sphère digestive, cardiaque et gynécologique chez les femmes (aménorrhées, métrorragies, plus graves encore, cancers du col, de l'ovaire, de l'utérus. ). Dans la perspective psychosomatique, la décompensation témoigne généralement de la faillite des possibilités de représentation, du débordement des capacités de liaison de la psyché, d'une situation d'impasse pour le sujet. « *La somatisation est le processus par lequel un conflit qui ne peut trouver d'issue mentale, va déclencher dans le corps des désordres*

*endocrino-métaboliques, point de départ d'une maladie organique »*  
(Dejours , 1993)<sup>8</sup>.

Il existe aussi un **désarroi identitaire spécifique** pour les patients subissant des situations professionnelles contradictoires où leurs difficultés de terrain n'ont pu remonter dans la hiérarchie, être reconnues et mises en débat jusqu'au traumatisme : altération des repères moraux, le vrai et le faux, le juste et l'injuste, le bien et le mal.

#### **Deuxième temps :**

Les travailleurs déploient des systèmes de défense individuels et collectifs plus ou moins coûteux psychiquement et physiquement qui permettent de conjurer la maladie.

La souffrance au travail surgit lorsque le sujet se heurte à des obstacles insurmontables après avoir épuisé toutes ses ressources pour améliorer l'organisation réelle de son travail. La souffrance commence lorsque le rapport du sujet à l'organisation du travail est bloqué.

Derrière ce tableau de névrose traumatique spécifique, immédiatement ou à distance, c'est avec sa structure de personnalité que le patient va décompenser : Bouffée délirante aiguë, dépression grave, désorganisation psychosomatique, paranoïa. , etc. **Le type de décompensation, névrotique, psychotique, somatique, ne dépend pas uniquement du travail mais en dernier ressort de la structure de la personnalité.**

#### **Première illustration**

**Le harcèlement transversal peut devenir pour une équipe, le moyen de ne pas poser la question de l'organisation du travail, mais d'expulser sur un bouc émissaire la souffrance collective.**

**L'analyse des phénomènes d'exclusion d'un individu isolé au travail, permet le repérage du côté du collectif, d'une carence organisationnelle non analysée et du côté du bouc émissaire désigné, de particularités de posture vis à vis du travail.**

**Le « harcelé » est celui qui ne participe pas au déni collectif, notamment des conditions de sécurité et de la qualité du travail effectué.**

Agathe est aide soignante dans un service de réanimation depuis 25 ans. Le travail y est devenu difficile au fil des restrictions d'effectifs, des alourdissements de procédures.

---

<sup>8</sup> DEJOURS, Christophe. *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard, 1993.

« Tout le monde souffrait », dit-elle mais « on se serrait les coudes, celle qui était momentanément libre donnait un coup de main à l'autre, il y avait une véritable coopération ». L'épuisement professionnel provoque cependant des arrêts maladies fréquents qui désorganisent encore davantage l'équipe réduite.

Les difficultés organisationnelles entraînent une discussion et décision est prise de créer un poste spécifique de nettoyage du matériel, comprenant une infirmière et une aide-soignante. Ce poste est organisé avec des horaires fixes : 9 heures-17 heures, très différents des horaires habituels de réanimation. Personne dans l'équipe ne se précipite sur ce poste et au terme de plusieurs réunions, c'est Agathe qui se décide.

Dès sa prise de fonction, les petites réflexions sur son horaire d'arrivée et de départ commencent. Agathe, imperturbable, organise le nouveau poste d'autant plus difficilement qu'aucune infirmière n'est nommée.

C'est à elle, « formée sur le tas », que reviennent le démontage, nettoyage et remontage des respirateurs, du matériel de drainage, tâches habituellement confiées statutairement à une infirmière pour la responsabilité qui en découle. La charge de travail et les responsabilités de prise en charge de la sécurité d'un matériel vital sont génératrices d'une charge mentale et éthique lourde.

Bientôt, ses collègues aides-soignantes lui lancent quand elles la croisent « mais tu es cachée dans la salle de soins tout le temps, on ne sait pas ce que tu y fais ! ». Sentant que les particularités de son poste, pourtant discutées en équipe, déclenchent la rivalité, Agathe, très attachée à ses collègues, décide en plus de son travail, de les aider. Elle a beau se déplier sur tous les fronts, les réflexions, les brimades, les vexations du collectif de travail s'intensifient. Désormais elle se tait, se replie sur elle.

Elle se concentre sur son travail dans une pseudo légalité déstabilisante quant à ses règles de métier et nécessitant de sa part un surcroît de vigilance. Il lui arrive alors de retrouver des câbles de branchement au scope trempés, dont elle mesure la dangerosité pour les patients et le personnel. Plus tard, lorsqu'elle contrôle le montage des circuits de respirateur, elle en découvre certains montés à l'envers. Elle s'explique avec l'infirmière concernée : « oui !, c'est vrai, je n'ai pas fait attention, j'étais pressée ».

L'hyperactivité de toutes, le travail sous contrainte de temps, l'épuisement professionnel provoquent des baisses de

compétences cognitives et professionnelles d'une extrême gravité dans de tels services.

Agathe, dont l'isolement s'est aggravé, bascule alors dans une interprétation persécutive. Si les respirateurs sont montés à l'envers, si tous les ballons d'oxygène sont inversés, c'est qu'il y a intention malveillante. La situation s'aggrave encore, plus personne ne lui parle.

La surveillante finit par interpréter en termes de conflits intersubjectifs le grave dysfonctionnement organisationnel qui secoue son équipe et prend Agathe à part pour lui dire qu'elle n'est pas suffisamment intégrée.

La désorganisation du travail continue et lui est systématiquement attribuée. Lorsqu'il manque du matériel, la surveillante vient la critiquer sur les failles dans ses commandes et Agathe doit se justifier en montrant le matériel sur les étagères que personne n'est venu chercher.

Le collectif de travail semble n'arriver à « tenir » la souffrance des conditions de travail qu'au prix de l'élection d'un bouc émissaire. Ainsi un collectif et un individu isolé peuvent-ils entrer en interaction persécutive, dans une véritable paranoïa situationnelle, qui toute folle qu'elle puisse paraître, semble une meilleure solution que l'effondrement de l'équipe ou celui du sujet.

La décompensation d'Agathe devient majeure et nécessitera un suivi psychiatrique, la mise au jour du processus d'exclusion dont elle a été victime et de son origine organisationnelle. Sa mutation sur un autre poste résorbera entièrement son sentiment de persécution. Cette disposition visant à protéger l'agent ne constitue qu'une des mesures de prévention à décliner.

## Deuxième illustration

### **Rencontre avec une personnalité à caractère difficile :**

Sortant d'une période de chômage, seule avec deux enfants à élever, Madame K, 45 ans, vient d'être embauchée comme secrétaire dans un établissement public.

Son supérieur hiérarchique se montre immédiatement exigeant, coléreux, insiste avec force détails sur les procédures de travail



qu'elle devra respecter : le courrier doit être posté à telle heure, les timbres doivent être collés à tant de millimètres du bord de l'enveloppe en s'aidant avec une règle, pas de bavardages.

Soucieuse de conserver un poste qu'elle a mis du temps à trouver, Madame K. se plie avec lucidité à toutes les exigences caractérielles de son supérieur qui ne lui dit jamais bonjour ou merci, jette les lettres à taper dans le panier de courrier, alterne les phases de bouderie silencieuse avec les éclats de colère.

Les savoir-faire sociaux les plus élémentaires sont absents du rapport supérieur hiérarchique-employée. Il lui signifie bientôt qu'elle ne doit pas aller déjeuner avec des collègues de travail : « toutes ces femmes qui vont déjeuner ensemble pour dire du mal des autres.. ».

La personne se montre capable dans un premier temps d'élaborer des stratégies très souples pour désamorcer la constante mauvaise humeur et l'insatisfaction chronique de son supérieur. Toujours disponible, pacificatrice, soumise, elle s'emboîte dans ses demandes et supporte le climat agressif. A cause de cette souplesse défensive qui enlève au sadique la jouissance de la souffrance de l'autre, la pression morale s'intensifie. Classiquement, plus l'objet se refuse, plus la pulsion d'emprise s'exacerbe.

Son supérieur vérifie bientôt par des coups de téléphone anonymes l'heure de son retour du déjeuner. Il écoute derrière la porte quand elle téléphone, vérifie la distance du timbre au bord de l'enveloppe. Il lui refuse ses vacances prétextant qu'elle n'a pas rédigé de demande écrite à temps.

En quelques mois, la personne a déjà considérablement maigri mais n'est plus que dans du « tenir » et ne se rend pas compte de l'aspect pathogène de la situation. Car on est passé, graduellement, de l'exercice de particularités caractérielles désagréables à la volonté systématisée de nuire.

Il fouille dans ses poubelles et se dévoile en lui disant : « je ne trouve pas de déchets alimentaires dans vos poubelles, vous faites un régime ? ».

L'abus de pouvoir s'aggrave encore. Il lui fait rédiger des notes en fin de journée, compromettant gravement l'organisation de sa vie de famille car elle part de plus en plus tard. Lors d'une importante chute de neige, il ne lui donne l'autorisation de partir qu'à 21 heures quand toutes les routes sont bloquées. Les fax urgents à envoyer sont systématiquement donnés à six heures moins cinq.

La fatigue, l'usure mentale et physique de Madame K. s'aggravent et entraînent bientôt des erreurs dans son travail. Erreurs immédiatement récupérées avec ravissement pour critiquer systématiquement son travail, lui dire qu'elle est nulle, qu'elle n'est bonne qu'à faire des photocopies.

Son supérieur exige qu'elle ouvre la fenêtre droite de son bureau tous les jours pendant ses congés. A son retour, il souligne : « ma fenêtre n'a pas été ouverte souvent, j'avais mes espions ! » .

Madame K. réagit aux tentatives de déstabilisation, à la suspicion permanente, par une hypervigilance, un surinvestissement de la qualité de son travail. Cet activisme est défensif. Il satisfait à la fois les exigences du supérieur hiérarchique et la neutralisation de la souffrance chez la patiente. Elle ne prend plus le temps de déjeuner, rentre de plus en plus tard le soir, tous les week-ends elle est couchée avec des maux de ventre. Elle ne se sent plus à la hauteur avec ses enfants.

**La peur**, affect majeur chez les harcelés, ne la quitte plus. Le jour, elle revoit en boucle les scènes de critiques et de vexation. Elle sursaute au moindre bruit. La nuit, elle fait des cauchemars intrusifs qui la réveillent en sueur. Bientôt, elle n'arrive plus à dormir. La restriction des affects, des intérêts, de la vie sociale est majeure. Nous sommes là au cœur de la spécificité du tableau clinique traumatique des sujets harcelés.

La décompensation somatique de la personne s'amorce : rhumes, sinusites à répétition, nausées, aphtes, orgelets. L'altération du fonctionnement cognitif devient préoccupante. Madame K devient plus lente, perd ses réflexes, oublie ses numéros de carte bleue, de sécurité sociale. Une pneumonie signe la désorganisation psychosomatique et l'oblige à s'arrêter. Son supérieur l'appelle chez elle pour vérifier qu'elle est bien malade. La reprise de travail se fait dans un climat infernal d'intensification des vérifications, de coups de colère et de menaces.

Madame K est alors définitivement arrêtée par son médecin traitant, est adressée par son médecin du travail à une consultation spécialisée et sera mutée sur un autre poste. Le dégagement de la situation d'emprise va résorber le tableau traumatique en quelques semaines.

## DIAGNOSTIC DIFFERENTIEL : VIOLENCE, STRESS, CONFLIT, EPUISEMENT PROFESSIONNEL (*BURN-OUT*)

Afin que le concept de harcèlement moral garde toute sa spécificité, il est nécessaire de le différencier de certaines notions comme la violence, le conflit, le stress et l'épuisement professionnel.

### 1 - VIOLENCE :

**Définition du Petit Larousse :** Base latine : *violentia* « abus de la force » (1215). Fait de contraindre quelqu'un par la force ou de l'intimidation. Synonyme de force. Force brutale des êtres animés ou des choses. Synonyme de brutalité.

Violence morale et/ou psychologique : Toute action (geste, parole, écrit, comportement, attitude...) qui porte atteinte de façon durable par sa gravité ou sa répétition à l'intégralité morale ou psychologique de la personne humaine ou du collectif du travail.

**Définition d'Y. Michaud :** Il y a violence quand, dans une situation d'interaction, un ou plusieurs acteurs agissent de manière directe ou indirecte, massée ou distribuée, en portant atteinte à un ou plusieurs autres, à des degrés variables, soit dans leur intégrité physique, soit dans leur intégrité morale, soit dans leurs possessions, soit dans leurs participations symboliques et culturelles.

**Définition de J. Freund :** « J'entends par violence un rapport de puissance entre les hommes, qui renonce aux autres méthodes possibles d'entretenir des relations entre les êtres, et qui essaie de forcer, directement ou indirectement, les individus ou les groupes, d'agir contre leur volonté, et d'exécuter les desseins d'une volonté qui leur est étrangère, par le recours à l'intimidation ou à des moyens agressifs ou régressifs, capables de porter atteinte à l'intégrité physique et psychique des êtres, à leurs biens et à leurs idées de valeur, quitte à les anéantir absolument en cas de résistance supposée, délibérée ou persistante. »

## 2 -CONFLIT :

**Définition du Petit Larousse :** Base latine : *conflictus* : se heurter (1180). Violente opposition matérielle ou morale ; synonyme de lutte, de dispute. Le conflit relève de l'opposition de sentiments, d'opinions entre des personnes ou des groupes. Régler un conflit implique de permettre à chacun de présenter sa perception de la situation et d'aboutir à une médiation.

## 3 - STRESS :

**Définition du Petit Larousse :** Le mot stress vient du latin « *stringere* », signifiant, tendu de façon raide. Au 18<sup>ème</sup> siècle, en Angleterre, stress signifie un état de détresse physique et psychique en rapport avec l'oppression ou la dureté de la vie, les privations, l'adversité. Par la suite, on entend stress plutôt comme une force, une pression, une forte influence agissant sur un objet physique ou une personne, c'est à dire sur le plan physique ou physiologique. Le stress découlant de conditions de vie agressives, peut entraîner des maux physiques et psychiques.

Les causes de stress dans le monde du travail sont diverses. Elles peuvent être liées aux conditions de travail (surcharge quantitative et/ou qualitative, danger, horaires décalés...), à l'ambiguïté des rôles, aux facteurs relationnels (divergence, manque de soutien social...), à l'évolution de la carrière (trop lente ou rapide, sécurité de l'emploi, ambition frustrée...), à l'organisation des structures et enfin à l'articulation vie privée/travail.

Ces causes peuvent instaurer un climat de pressions qui ne doit pas être confondu avec le processus de harcèlement.

## 4 - L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL :

L'apparition du terme *burn-out* date de 1974 dans la littérature nord-américaine avec GINSBERG qui menait alors une étude sur le stress. Ce terme s'applique spécifiquement aux professionnels de la relation d'aide, aux soignants.

L'épuisement ou l'usure professionnelle entraînent un syndrome psychologique à trois dimensions : l'épuisement émotionnel (sentiment de fatigue), la dépersonnalisation (insensibilité et réactions impersonnelles vis à vis des usagers) et la réduction de l'accomplissement personnel (faible sentiment

de compétence et de reconnaissance de l'effort accompli dans le travail).

Les conséquences néfastes du *burn-out* sont la dépression, la réduction de l'estime de soi, l'absentéisme, la diminution de l'efficacité et l'apparition de conflits interpersonnels. La spécificité de ce syndrome ne ressort pas clairement et le processus d'affaiblissement peut alors s'apparenter à la dépression ou au stress.

Il est alors judicieux d'analyser les causes qui sont déterminantes dans l'installation de ce processus de désillusionnement (politique sociale globale, organisation du travail, population prise en charge, causes personnelles).

## ELEMENTS CONSTITUTIFS DU HARCELEMENT MORAL

### Ensemble des éléments requis pour caractériser le harcèlement devant le juge ou l'autorité administrative

✚ Caractère **répétitif** des agissements

✚ Agissements aboutissant à une dégradation des conditions de travail et portant atteinte aux droits et à la dignité de la personne :

→ atteinte à la dignité (élément subjectif), aux droits des fonctionnaires ou des agents de droit public au travail (élément objectif) ;

→ altération de la santé physique ou mentale des fonctionnaires ou des agents de droit public (élément objectif) ;

→ effets dommageables sur l'avenir professionnel des fonctionnaires ou des agents de droit public (élément objectif) ;

✚ Qualification de l'auteur des agissements délictueux : supérieur hiérarchique, collègues ou subordonnés.

## LA COMPLEXITE DE LA NOTION, DE SES REPRESENTATIONS ET DE SON TRAITEMENT

Deux conceptions se confrontent mais aussi se complètent :

- L'une privilégie l'approche par l'organisation et les relations de travail. Le harcèlement est considéré comme un risque professionnel engendrant des effets sur la santé du personnel et un dysfonctionnement du service. Cette vision permet de faire le diagnostic de la situation en vue d'élaborer des mesures collectives concertées de prévention du risque de maltraitance au travail. En d'autres termes les comportements « harceleurs » ne sont, sauf exception, pas dus à des pervers mais plus souvent sont la conséquence d'une situation de travail dégradée. Pour lutter contre ces comportements, il faut remonter aux causes : le fonctionnement de la structure de travail.

- L'autre s'attache à la prise en charge de l'individu victime de tels agissements, à son accompagnement, à la réparation de son préjudice et à la sanction du harceleur. Cette position renvoie aux relations interindividuelles moins accessibles à la prévention.

→ La subjectivité des protagonistes qui s'expriment dans une telle situation rend difficile la mise en évidence de la réalité des faits. Toute situation conflictuelle n'est pas assimilable à un processus de harcèlement moral. La présence d'un tiers est indispensable pour dénouer ces situations.

→ L'écueil à éviter dans l'accompagnement de la personne harcelée : « **sa sur-victimisation** ».

Le harcèlement moral étant un processus à l'interface du social, de l'organisation du travail, du psychisme, son analyse et sa prise en charge s'en trouvent complexifiées.

→ Le traitement du harcèlement moral s'organise autour d'une équipe pluridisciplinaire capable d'analyser :

- la situation de travail
- l'état de santé et la situation sociale du harcelé

Cette équipe est compétente pour accompagner la personne harcelée ainsi que la communauté de travail qui a laissé se développer des comportements de harcèlement moral.

*Conditions pour traiter avec équité les cas de harcèlement :*

- *connaître la situation de travail*

- *travailler en pluridisciplinarité*