
Complexité du harcèlement moral : Au-delà du juridique, le psychologique

Marie-José Lacroix

Consultante senior Passages Professionnels, experte RH, spécialiste des RPS

Mai 2023

Les entreprises ont depuis quelques années une meilleure compréhension de la problématique des risques psychosociaux et de la législation qui lui est attachée. Elles agissent un peu plus en prévention et sont relativement attentives à la qualité du management et à la qualité de vie au travail.

Le sujet du harcèlement moral est désormais assez bien connu, voire un peu trop superficiellement, car son usage est devenu quasi systématique dès qu'un salarié se sent en souffrance, souvent à juste raison mais....

Banalisé, le terme de « harcèlement moral » est devenu presque réflexe sans que soient examinés, dans la plupart des cas, avec discernement et objectivité, les termes de l'article de droit civil qui le concerne et dont le champ est à la fois précis et général ; sans que soit vraiment identifiés des « agissements » « répétés » « susceptibles d'atteindre à la dignité ».....Se mêlent affects et faits qui relèvent du harcèlement ...ou pas.

Il faut dire que la liste des « agissements » est impossible à clore tant le sadisme ou la perversité humaine peuvent prendre diverses formes ; souffler le chaud et le froid, isoler, moquer, humilier, ignorer, discriminer...

Les tribunaux sont engorgés de dossiers de ce type et on demande au juge de trancher sur des faits, alors même que la réalité de la situation est d'une grande complexité.

La plainte est réelle, la souffrance présente, mais les causes et preuves sont parfois sujettes à caution.

Certes, se joue une réalité managériale globale qui peut être effectivement mise en cause et un contexte, une stratégie d'entreprise favorisant possiblement la pression et la sanction, l'arbitraire, voire la maltraitance.

On connaît les méfaits des harcèlements collectifs qui peuvent être des modes de management habituels dans des entreprises et, heureusement, parfois sanctionnés par la loi, comme ce fut le cas chez France Télécom. Mais le fait de « harcèlement » n'est pas si évident ; demande vigilance, clairvoyance, réflexion, actions adaptées et conseils auprès de divers spécialistes en mesure de porter un regard complémentaire et neutre.

En effet, est présente dans bien des cas, une complexité psychologique sous-jacente, souvent mal identifiée par les non spécialistes ou par ceux qui sont dans la structure, encombrés de préjugés.

Aussi ne faut-il pas prendre pour argent comptant ce qui est déclaré sous l'effet des émotions, de la souffrance psychologique qui peut comporter de nombreux biais cognitifs et ne pas être exempte de jeux psychologiques conscients ou inconscients.

Prêter une écoute attentive, pousser l'observation et le questionnement en multipliant les sources, s'impose.

Examiner l'histoire de l'entreprise et des personnes, les niveaux de responsabilité, les modalités de communication, de recrutement et évaluation, la formation des managers, les modes d'interaction sociale, les échanges, surtout depuis que les mails existent et facilitent tous les règlements de compte et toutes les lâchetés... fait partie de l'investigation. Dialoguer, essayer les médiations font partie aussi de l'arsenal de régulation.

Ce sujet ne doit être traité ni de façon passionnelle, ni avec négligence ou indifférence, ni avec candeur et naïveté.

Au plan psychologique on connaît, sans être trop caricatural et réducteur, les profils à « tendance harcelante » et les profils « à risque d'être harcelé ».

Pour ces dernières, souvent des femmes, consciencieuses, n'aimant guère les conflits, attachées à l'entreprise, impressionnables, manquant de confiance en elles, respectueuses de l'autorité, pas toujours jeunes et assez vulnérables.

Pour les profils dits « à tendance harceleurs », plus « masculins » - mais de plus en plus de femmes manageuses viennent grossir leur cohorte - on sait que ces personnes sont très investies dans leur travail, exigeantes, perfectionnistes, voire rigides, anxieuses de l'atteinte des objectifs, de la performance.

Est à l'œuvre, en toute méconnaissance pour ces personnes à tendance harceleuse, la pulsion d'angoisse qui prend la forme d'un hyper contrôle de type obsessionnel, d'un besoin de maîtrise totale, d'une agressivité plus ou moins contenue, et, parfois, dans les cas graves, non exempte de sadisme, voire de perversion... Pas ou guère d'empathie, pas ou guère de culpabilité ! Juste de la « jouissance » à traiter l'autre comme un « objet » tel le chat et la souris, et non plus tel un « sujet » qui mérite respect et bienveillance. L'altérité est mise à mal.

Souvent valorisés dans l'entreprise du fait de leur engagement et efficacité, ces personnes peuvent être maintenues car il est difficile pour l'entreprise, assez souvent, de se séparer de ces profils si utiles en termes de gestion et productivité.

Peut s'ajouter une faille narcissique qui prend la forme d'un égo surdimensionné, ce qui rend la personne incapable de se remettre en cause, projetant sur les autres ses propres manquements et ne supportant pas, dans son besoin de louanges et de reconnaissance, que des fautes lui soient attribuées, que sa notoriété soit entachée. Manipulation et égocentrisme rime souvent avec grande intelligence « harcelante ».

Cas illustratif récent d'une salariée interrogée dans le cadre d'une enquête que j'ai menée dans une entreprise :

Une responsable de service se plaignait de harcèlement moral par sa collaboratrice alors que, spécialiste de droit social, elle en connaissait la définition, au motif de harcèlement par cette dernière à son encontre. Obsédée par le comportement de celle-ci, qui était peu de temps avant une « copine », elle exigeait sanction, se sentant menacée par les refus de son autorité. Elle avait envoyé un mail à sa direction en utilisant le terme de « harcèlement », théoriquement en connaissance de cause, ce qui a conduit aussitôt à une proposition de médiation par la direction, refusée par elle, puis à une enquête immédiate auprès des personnels par la professionnelle en risques psychosociaux que je suis : sage décision de la direction.

Or, lors de l'entretien avec la « responsable de service se disant harcelée, la voici « bafouillant » sur le terme, ainsi que dans ses écrits ultérieurs, parlant plutôt d'« acharnement » et non plus de « harcèlement », au motif que sa collaboratrice auparavant adorée, recrutée par elle, et maintenant haïe après un arrêt maladie sévère pendant deux mois, ne faisait plus, à juste raison, le travail qu'elle lui demandait et avait fait des erreurs dans ses dossiers.

Jeune femme assez sérieuse et appréciée, la collaboratrice souhaitait que la relation s'apaise. Mais la chef de service agissait désormais à son égard de façon réellement harcelante et discriminante alors que la Direction avait passé aisément l'éponge sur les quelques erreurs sans conséquences de la collaboratrice du fait d'une période difficile. La malheureuse collaboratrice s'était ouverte à sa Direction du comportement assez désagréable de sa responsable, ce que la responsable de service n'a pas supporté, se déclarant : « irréprochable » ! Narcissisme blessé ! déclaration de guerre ! Incapacité à faire machine arrière ! procédure !

En fait, après enquête auprès de tous les salariés et de la direction, il apparut clairement que la « harcelée » était une « harceleuse » ...Elle avait plusieurs fois échappé de justesse à des procès pour harcèlement à son encontre dans sa carrière et obtenu deux fois une rupture conventionnelle dans le cadre d'un début de procès pour harcèlement mené par elle vers son employeur ; mais elle se plaignait beaucoup et en toute bonne foi et méconnaissance d'elle-même, d'être rejetée, inconsciente de ses propres agissements méprisants et persécuteurs, de sa personnalité narcissique et obsessionnelle ; problématique comportementale perçue unanimement pour tous, dans l'entreprise et par les clients comme d'une arrogance insupportable.

Etonnement des collaborateurs lors de l'enquête : Tous croyaient que c'était la pauvre collaboratrice qui était harcelée par sa chef narcissique, connue pour son caractère, et non le contraire. Mais c'était bien la responsable qui se plaignait de harcèlement venant de sa collaboratrice contre elle. Le monde à l'envers !

Pourquoi ? Vraisemblablement sentiment de trahison, vexation, perte de l'objet d'amour qui était sous emprise, besoin viscéral d'une punition de la subordonnée...Là était sans doute la source psychologique de la démarche juridique pour « harcèlement ».

Or, on sait aussi que se déplace souvent inconsciemment, dans la sphère professionnelle, des problématiques psychologiques personnelles, voire des traumatismes de l'enfance non résolus. Mais le manager n'est pas un psy...Peut-il avoir seulement un peu l'intuition que se joue quelque chose qui échappe à la rationalité et envahit émotivement le présent.

Mécanisme du « déplacement », bien connu en psychanalyse, qu'il s'agisse de jalousie dans la fratrie, qui se répète au travail entre collègues, « frères » ou « sœurs », collègues, devenant ennemis ou concurrents. Ou bien s'agit-il d'une terreur face à la figure d'autorité parentale, autrefois violente - le chef en étant un pâle substitut - ce qui favorise des régressions au travail quand elles n'ont pas été soignées en thérapie ? Ou encore est-ce la réactualisation de comportements de domination ou de soumission intégrés depuis l'enfance ? Ou encore de résurgence des mécanismes d'identification aux figures parentales parfois toxiques, que l'on rejoue plus souvent qu'on ne croit, dans notre actualité comportementale.

L'agressé qui a subi l'agresseur, peut le devenir à son tour. N'oublions pas que « l'inconscient, c'est la répétition », selon Freud ; que « l'inconscient ne connaît pas le temps qui passe » ; que « l'enfant que nous avons été » est toujours là présent en nous, avec ses blessures plus ou moins refermées ; qu'il veille et surgit quand on ne l'attend pas, par des émotions excessives, submergeant telles des tsunamis, en particulier quand on est en état de stress, stress qui fait toujours régresser à des stades infantiles antérieurs.

Si les liens conscients ne sont pas faits entre le passé et le présent, alors la personne est prise dans des affects douloureux qu'elle ne comprend pas sans aide. Elle va porter plainte au tribunal dans l'espoir d'une réparation souvent illusoire, ou non résolutoire en profondeur, et ce, même si la figure d'autorité qu'est La Justice lui donne raison.

Ainsi, dans le cas cité, la responsable de service, sans doute toujours dans la souffrance des blessures du passé, a tendance à se victimiser, est considérée comme procédurière, revendicatrice. Mais sa souffrance prend sans doute sa source, méconnue d'elle, dans son passé infantile. Esclave de ses besoins pulsionnels, elle répète, de procès en procès.

Combien de fois ai-je rencontré des femmes qui subitement ne supportaient pas leur nouvelle manageuse, assez autoritaire, mais seules parmi leurs collègues à tomber malades, en dépression. On sait que la dépression peut être une forme de décompensation psychique et un moyen d'échapper à une situation très toxique .

Elles portaient plainte pour harcèlement ou burnout et s'apercevaient, au bout de 2 ans d'arrêt maladie et une thérapie bien faite, qu'elles avaient déplacé dans la sphère professionnelle, leur détresse de petite fille face à une mère vécue comme violente et autoritaire. Terrifiante.

Toutefois, ces hypothèses psychologiques ne dédouanent pas le management qui a pu contribuer à une dégradation des relations (ce qui n'est pas le cas dans la situation citée en exemple) ; il peut être responsable d'avoir recruté ou maintenu une personne à la personnalité toxique, ne pas avoir géré les conflits.

Mais, si l'on reste sur le terrain psychologique, il est possible aussi que ce soit mis en place un jeu psychologique bien connu : « le triangle dramatique de Karpman », issu de l'Analyse Transactionnelle, méthode efficace bien connue, développée il y a maintenant plus de 60 ans, par Éric Berne.

La personne s'enferme et tourne comme un écureuil dans un cercle vicieux et non pas vertueux, se déplaçant entre 3 positions. Elle peut être une personne qui a tendance à « sauver », qui en fait

beaucoup trop, par dévouement ou besoin de reconnaissance, qui se sent alors « victime » d'avoir tant donné sans contrepartie (le don engendre la dette !) et, lassée, frustrée, peut devenir « persécutrice » pour elle ou le bénéficiaire de son sauvetage.

Si ce jeu est perçu et conscientisé par la personne, elle peut essayer de moins « sauver, » pour ne plus être autant « victime », et éviter de « persécuter » ou de se persécuter elle-même.

Or, on sait que dans les affaires de harcèlement, cette tendance au sauvetage excessif, par besoin d'amour, perturbe la relation ; favorise le comportement masochiste, face au sadique ; la soumission face à la domination ; puis que le jeu s'inverse par nécessité de « survie » psychologique : alors le persécuté devient persécuteur et le « harcelé » devient « harceleur » avec un grand besoin de revanche et de punition pas toujours perçu.

Ces divers mécanismes psychologiques peuvent affleurer lors des enquêtes menées par des professionnels des risques psychosociaux qui connaissent bien l'entreprise et ont une solide formation dans le champ psy, en particulier s'il s'agit de harcèlement ou burnout.

Toutefois l'analyse psychologique ne suffit pas. Elle doit être aussi psychosociale et vérifier ce qu'il en est des conditions de travail, du management, de la pression dans l'entreprise, du comportement de la direction...

Mais si on écoute bien les protagonistes, et aussi un certain nombre de salariés et la Direction, avec prise de notes exhaustive des verbatims, apparaissent une analyse réfléchie et des hypothèses de diagnostic efficaces et éclairantes. Celles-ci sont utiles à la Justice lorsque le dossier continue sa vie juridique, va en appel... Ces enquêtes exigent beaucoup de rigueur, de neutralité, de déontologie. Mais elles aident les dirigeants dans leurs décisions et dans la compréhension de leur responsabilité managériale. Ils apprécient les éclairages psychologiques qui leur apportent des réponses quand les comportements échappent au raisonnable et que leur manque des clés de lecture.

On peut regretter que parfois une médiation n'ait pas été faite dès l'apparition du conflit ou de la plainte orale. Cela eut pu arrêter ce jeu « à mort professionnelle » ou « à somme nulle ». En effet, dans ces histoires il n'y a jamais vraiment de gagnant, sauf si un travail de thérapie solide fait progresser, si s'arrête le scénario répétitif qui exige de façon pulsionnelle d'avoir raison, et de voir réparé le préjudice, l'injustice ressentie, souvent venue d'ailleurs et d'avant.

Marie-José Lacroix

Consultante RH, spécialiste des R.P.S, psychosociologue, coach titulaire, psychothérapeute agréée par l'A.R.S, Psychanalyste certifiée, psychosomaticienne diplômée, auteur d'ouvrages dont « Réalité des risques psychosociaux ; actions et solutions » 3eme édition 2022 chez Géréso