



Ne restez pas seuls !

VIOLENCE AU TRAVAIL

Souffrance X Travail
RÉSEAU EUROPÉEN
DES CONSULTATIONS

RÉSUMÉ

L'article retrace l'émergence des consultations Souffrance et Travail en lien avec l'évolution des organisations du travail. Il expose les formes de violences au travail — physiques, symboliques, managériales — et leurs effets sur la santé mentale. L'analyse souligne la montée des violences organisationnelles, la désaffiliation des collectifs, la destruction de l'identité professionnelle et la banalisation du mal. Un cas clinique illustre les effets psychotraumatiques du harcèlement institutionnalisé et la nécessité d'une clinique pluridisciplinaire.

Marie Pezé

Docteur en psychologie, psychanalyste
Ancien expert judiciaire
Responsable du réseau de consultations
Souffrance et travail

Je me souviens, lorsque j'étais enfant, habitant à Cannes, non loin d'ici, le travail était le territoire dans lequel je ne pouvais qu'entrer plus tard, sans souci. J'allais gagner ma vie, la question ne se posait même pas. Le travail, à l'époque, semblait être comme l'air qu'on respire, nul besoin d'écrire des livres pour en démontrer la centralité.

De la violence au travail, on peut avoir plusieurs visions :

D'abord, celle des doigts sectionnés de l'ouvrier du BTP dont l'accident du travail va interrompre la vie professionnelle. Violence corporelle du traumatisme, incontournable dans sa réalité, déclenchant l'urgence du geste spécialisé. La violence faite au corps de celui qui travaille est la plus simple à cerner et relève de l'AT (L 411-1 code de la sécurité sociale). Ses issues psychopathologiques sont bien connues.

Déplaçant le regard des plaies organiques aux plaies psychiques, on peut avoir une autre vision de la violence au travail, celle que subit le salarié en situation de harcèlement: regard vide, sidéré, hagard, il va travailler la peur au ventre dit-il. Sa pensée est défaite, la peau psychique aussi trouée que la peau organique. L'imputabilité est plus complexe à établir ainsi que l'étiopathogénie car elles convoquent de multiples facteurs : l'organisation psychique individuelle, l'organisation scientifique du travail, le contexte social, les choix éthiques managériaux.

La violence au travail, très médiatisée depuis quelques années, n'en finit pas d'agiter les spécialistes de tous champs disciplinaires, générant des bras de fer théoriques (harcèlement/ stress/souffrance), commerciaux (la souffrance au travail est un marché juteux), statistiques (« mais c'est un chiffre normal de suicides »). Mais entre l'approche psychologique naturalisante (la nature perverse d'un manager, la fragilité du salarié) et l'approche sociologique (la violence des systèmes), la place du travail et de son organisation dans la genèse des situations de violence est trop peu analysée.

Sans doute une réflexion sur la violence au travail impose-t-elle au préalable d'affiner la sémantique utilisée: violence physique, violence verbale, violence symbolique, violence managériale, violence entre collègues, violence délibérée contre l'outil de travail, violence réactionnelle. Violence positive, fondatrice ou violence destructrice, porteuse de projet de mort. Violence retournée contre soi dans le suicide dédicacé. Violence consubstantielle à certains métiers.

La violence sociale et son impact sur certains métiers

Les premières victimes à avoir bénéficié de la reconnaissance des conséquences psychopathologiques de la violence au travail sont les salariés du système bancaire, victimes d'agression lors des hold-up, leur métier les plaçant au coeur

de la violence sociale. Mais la liste des professions exposées ne cesse de croître : les personnels soignant des hôpitaux et des services d'urgence, les policiers, les travailleurs sociaux, les agents de transport en commun, les personnels des plateaux clientèle des grandes entreprises, les personnels au contact du public à l'ANPE, à la sécurité sociale, aux allocations familiales, au trésor public, les enseignants des collèges dans les zones urbaines touchées par un fort taux de chômage, les caissières des supermarchés, les transporteurs de fonds, les chauffeurs de taxi, les serveurs de bar et agents de restauration, les agents de débit de carburants, les agents de la poste, les pharmaciens et les médecins dans les zones péri-urbaines, etc...

Ces salariés font face à des comportements violents extrêmes (insultes, coups, vandalisme..) expressions de la souffrance dite "sociale" (Renault E., 2002). Cette dernière a des conséquences non négligeables sur l'incivilité ordinaire qui contribue à dégrader les conditions de travail. Au vu des enquêtes sociologiques aussi bien qu'épidémiologiques, les violences commises s'observent surtout dans les zones frappées par une forte incidence du chômage et de la pauvreté. Le vandalisme en bandes se retourne contre les objets et les biens qui symbolisent les modes de vie et de consommation des catégories sociales traditionnelles, insérées dans le monde du travail, auquel ces bandes n'ont pas accès.

On l'aura compris, le travail est le premier pacificateur social et individuel. Il s'inscrit comme médiateur dans la construction de l'identité et de la santé, mais il contribue aussi à désorganiser l'identité, voire à la détruire et il devient alors un facteur pathogène de grande puissance.

Les violences structurelles de l'organisation du travail

Le travail, même contraint, reste un moyen d'accomplissement de soi, un médiateur de l'émancipation. Il peut être source de reconnaissance identitaire, de satisfaction sublimatoire lorsqu'il est librement organisé, ou délibérément choisi et conquis, ou lorsque les exigences intellectuelles motrices et psychosensorielles de la tâche s'accordent spécifiquement avec les besoins du travailleur. La psychodynamique du travail souligne cette centralité et rappelle que celui qui travaille rajoute toujours à la tâche prescrite, aux procédures, pour s'affronter au réel. C'est là que git la définition du travail réel et la possibilité pour chacun d'entre nous d'être utile au monde et de donner à voir ce dont nous sommes capables. (Dejours,1999).

Il faut bien sûr mettre ces conditions à l'aulne des nouvelles organisations scientifiques du travail. Apparues dans les années 60, elles ont développée une méticulosité d'orfèvre dans la capture du corps et de la subjectivité des salariés . Aux principes du Scientific Management taylorien, avec ses méthodes de surveillance, de contrôle et d'encadrement, s'est

substitué, jusque sur les chaînes de montage, un nouveau dispositif qui associe l'évaluation individualisée des performances et la qualité totale.

La dépossession: En clivant radicalement travail intellectuel et travail manuel, le modèle taylorien neutralise l'activité mentale des ouvriers. On assiste à une dépossession d'un savoir mais aussi à une dépossession de la liberté d'organisation, de réorganisation ou d'adaptation du travail.

L'isolement: Le travail taylorisé engendre davantage de divisions entre les individus que de points de rassemblement. Les salariés sont confrontés un par un, individuellement et dans la solitude, aux contraintes de productivité. La surcharge n'étant plus socialisée, cette souffrance appelle des réponses défensives individuelles et non collectives.

L'évaluation individualisée des performances: Rendue possible par le suivi informatisé de l'activité, qui permet le suivi individualisé de chaque opérateur, de ses gestes et de ses modes opératoires, elle génère le chacun pour soi. Ce contrôle n'est pas passif, mais suppose la collaboration de l'agent, qui saisit des données sur son activité. L'auto-contrôle en est la forme achevée, répandue aussi bien dans l'industrie que dans les services.

L'envahissement : L'organisation scientifique du travail (Taylorisme, Fordisme, lean. Management ...) a déjà fait naître

de puissantes contraintes physiologiques de temps et de rythme de travail. Les NTI¹ vont parachever l'effacement entre la sphère privée et celle du travail, la première étant désormais colonisée par la seconde.

L'aliénation du fonctionnement mental : L' «auteur du système » a ignoré les dégâts provoqués sur l'appareil mental par son organisation scientifique du travail. Elle n'autorise aucune évasion mentale, le travailleur est victime de paralysie mentale même en-dehors de son lieu de travail. L'abrasion de la vie mentale propre aux opérateurs est favorable à la production. Le silence mental contribue en effet à l'assujettissement du corps. Les mécanismes de défense déployés contre la souffrance sont propices à la productivité. L'agressivité et la frustration réactionnelle sont réprimées par peur et culpabilité et retournées contre soi pour une plus grande disciplinarisation. La tension nerveuse est rapatriée dans l'accélération du rythme de travail.

Le modèle taylorien avait érigé en science du management l'organisation du travail en la découpant en tâches précises et prescrites : unité de lieu, de temps, d'action. Les entreprises, dans cet ordre quasi militaire, s'intéressaient aux résultats collectifs (l'augmentation de la production), permettant l'apparition de solidarités, donnant ainsi naissance aux mutuelles, aux œuvres sociales. A l'issue des « Trente

¹ Nouvelles Technologies de l'Information

glorieuses », les années soixante-dix marquent un changement décisif. Le modèle tayloriste est remplacé par un modèle venu du Japon, dit « toyotisme », puis Lean management, qui vise la qualité totale et une gestion en flux tendu.

Cette transformation conduit à une individualisation du travail et de nouvelles formes de management voient le jour : réduction des lignes hiérarchiques, décloisonnement entre services, polyvalence. Contournant de fait les hiérarchies intermédiaires et les organisations syndicales, les directions communiquent en s'adressant directement à chaque salarié, l'appelant à faire preuve d'autonomie et de responsabilité, à s'engager dans des projets dont la condition de réussite, insiste-t-on, dépend de la participation de tous. Chacun devient un centre de profit et le sens du travail bien fait s'efface chez le salarié pour laisser la place à ce dont il doit rendre compte.

L'arrivée des nouvelles technologies qui vont permettre de tout mesurer et la montée du chômage de masse qui engendre précarité, sous-emploi, vont radicaliser la situation. Le changement constant devient la norme : la production doit être sans cesse réajustée, les nouveaux modèles conçus et commercialisés plus vite. En même temps les frontières nationales se volatilisent, les marchés s'internationalisent, dans un monde où les règles monétaires restent non régulées et

les normes sociales et environnementales souvent faibles voire inexistantes.

La pression de la concurrence qui s'exerce sur les travailleurs est sans précédent. Les effectifs se réduisent, les budgets se resserrent, les stocks sont supprimés, les sièges sociaux quittent les quartiers prestigieux quand ils ne s'expatrient pas sous des cieux fiscaux plus cléments.

Les 35 heures conduisent aussi à une intensification du travail, engendrant disparition des pauses et des temps collectifs d'échanges qui renforçaient le tissu social. L'intensification du travail est manifeste alors même que les Français ont une des meilleures productivités mondiales.

On comprendra sans peine que la place de la reconnaissance et de l'identité au travail en est du coup bouleversée par un management par objectifs et évaluations. Si l'estime de soi passe par le fait d'appartenir à un groupe social, d'être reconnu par ses pairs comme un « bon professionnel », ces éléments de reconnaissance sont à présent quasi impossibles à recevoir. La violence blanche atteint son acmé dans les grandes entreprises au moment des réorganisations, lorsque les salariés apprennent la suppression de leur poste sans ménagement, ou de leur secteur d'activité avec à la clé un redéploiement, une reconversion qui sera une négation de

l'identité professionnelle, du capital d'expérience. On peut aussi laisser le salarié de longs mois dans l'incertitude ou proposer à l'ingénieur chimiste un poste de commercial.

Faible narcissique, désintérêt à collaborer, pression importante voire extrême, perte de sens du travail sont autant de facteurs qui peuvent entraîner des comportements finalement contreproductifs : agressivité, fatigue... Les situations de harcèlement nous ont été décrites non pas comme une prolifération d'une génération spontanée de pervers, mais comme l'un des symptômes de la difficulté d'« être ensemble » dans des organisations qui cherchent ou conduisent à aligner des individualités.

Si l'organisation du travail peut être source de souffrance, ce n'est en rien irrémédiable.

La violence comme mode de management pathogène

L'évaluation individualisée, lorsqu'elle est couplée à des contrats d'objectifs ou à une gestion par objectifs, rassemblée en centre de résultats ou en centre de profits, conduit à la mise en concurrence généralisée entre agents (benchmark), voire entre services dans une même entreprise, entre filiales, entre succursales, entre ateliers, etc. Cette concurrence,

lorsqu'elle est associée à la menace de licenciement, conduit à une transformation en profondeur des rapports au travail lui-même et entre salariés.

En psychodynamique du travail, une attention particulière est prêtée aux **mécanismes de défense individuels** et aux **stratégies collectives de défense** que les sujets mobilisent pour tenir au travail. Ces défenses collectives, destinées à lutter contre la souffrance au travail, sont spécifiques à chaque lieu professionnel, produites, stabilisées et entretenues collectivement. Les défenses collectives qui soudent un groupe de travail autour de valeurs communes nécessitent une confrontation des procédures singulières d'exécution de la tâche, des positions éthiques de chacun, sur la base d'une confiance partagée, d'une coopération possible. Or la précarité a entraîné l'intensification du travail, neutralisé la mobilisation collective, généré le silence et le chacun pour soi. La peur de perdre son emploi induit des conduites de domination ou de soumission. Certains même se plaignent d'un harcèlement que quelques mois plus tôt ils ont vu exercer sur autrui sans intervenir ou bien pire, pour garder leur place, en apportant leur témoignage à charge. Pour conjurer l'effritement de l'estime de soi, la culpabilité envers autrui dont on n'a pas pris la défense, 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 (Dejours, 1999). Le cynisme dans le monde du travail est donc devenu un équivalent de courage, de force de caractère. La tolérance à l'injustice et à la souffrance infligée à autrui est érigée en **valeur virile**, en idéologie défensive de métier. Le harceleur ici n'est pas un pervers narcissique mais un homme, un vrai, qui doit, pour réussir, parvenir à ignorer la peur et la souffrance, la sienne et donc celle d'autrui. La réussite sociale se mesure à la capacité d'exercer sur les autres des violences dites nécessaires. L'organisation du travail peut, dans ce qu'elle demande de défenses adaptatives, gauchir l'organisation mentale du sujet jusque dans ses relations intersubjectives avec ses collègues, ses subordonnés. Le résultat final de l'évaluation et des dispositifs connexes est la déstructuration du vivre ensemble et de la solidarité. L'isolement et la méfiance s'installent et ouvrent la voie à ce qu'on appelle **les pathologies de la solitude**, dénominateurs communs des nouvelles pathologies. (voir tableau).

La violence comme idéologie défensive dans les métiers à risques

La violence s'observe aussi entre collègues dans les milieux professionnels fortement structurés par les références à la virilité. C'est le cas dans le bâtiment et les travaux publics et, d'une façon plus générale, dans les situations où le travail expose à des risques importants pour l'intégrité physique des travailleurs. On retrouve également l'exercice de violences

contre de jeunes ouvriers ou employés pendant la période d'apprentissage. La violence est en général exercée par les anciens contre les jeunes. Les pratiques de bizutages violents doivent en être rapprochées. Elles persistent dans certains milieux professionnels, en particulier dans l'Armée, mais aussi dans certaines écoles d'ingénieurs et de techniciens.

Sur les chantiers, l'exposition aux risques d'accidents graves est constante. La peur devrait l'être aussi. Le sentiment de peur est incompatible avec la poursuite du travail. Afin de lutter contre la perception consciente de la peur, les travailleurs érigent en défense une « culture de la virilité » qui vise à tourner en dérision le danger. Ils pratiquent bravades et défis. La désobéissance et l'indiscipline sont des comportements habituels connotés positivement comme signes extérieurs de courage. Ces travailleurs affichent un goût certain pour les manifestations de force musculaire, d'agilité, voire de prouesses physiques. Les « concours » sont la vie ordinaire du chantier. Si on ne s'y plie pas, on n'est pas un homme. Le culte de la virilité qui règne sur les chantiers interdit la plainte pour la santé des corps, pour la souffrance psychique. Se plaindre, être angoissé, hésitant, inquiet sont des attitudes efféminées. Le maintien de ce déni collectif soude le groupe. Le déni pourrait logiquement déboucher sur un délire. Il n'en est rien parce que ce déni est assumé collectivement et non individuellement (Dejours, 1993).

Celui qui ne souscrit pas à la stratégie défensive est, à lui seul, par son comportement timoré, une menace pour le groupe. C'est parce que tous partagent la discipline impliquée par la stratégie collective de défense que les ouvriers se reconnaissent entre eux comme membres du même collectif et qu'ils « tiennent » au travail. (Dejours, 2010)

La violence réactionnelle entre salariés contre les usagers, contre l'outil de travail, contre l'encadrement, contre soi

Le recours à la violence est une issue banale des conflits entre les personnes, en particulier dans les conflits de pouvoir, les conflits d'autorité, les conflits de rivalité et d'une façon plus générale dans les conflits d'intérêt dès lors que ceux-ci sont investis par des sentiments passionnels et non gérés par l'entreprise et/ou l'institution.

Mais les impasses et les contradictions de l'organisation scientifique du travail quand à la prise en charge du réel, génèrent des situations inextricables. Les salariés n'ont guère le choix que d'affronter en première ligne des clients qui subissent des queues interminables, des délais de livraison ou de réparation non respectés à cause du travail à flux tendu, des erreurs de facturation à cause de dysfonctionnement informatique, des promotions sur des matériels en rupture de stock. Chacun s'affrontant à l'autre dans des conflits intersubjectifs qui devraient être renvoyés aux dysfonctionnements et aux impasses de l'organisation du

travail. La violence des clients fait désormais partie de la charge de travail.

Dans les soins, la violence peut apparaître comme une solution rationnelle par rapport à la charge de travail. Lorsqu'il y a vingt toilettes de vieillards déments à faire en trois heures, la violence est un moyen efficace d'accélérer le travail. La surcharge de travail ou, ce qui revient au même, le manque de personnel, constitue un élément organisationnel qui catalyse la violence contre les malades. Mais s'il existe un espace de discussion, cette souffrance et les contraintes organisationnelles qui la provoquent peuvent être reprises, pour être soumises à délibération.

La violence des techniques de management, vue précédemment, peut aussi déclencher la réaction paroxystique d'un salarié. Se considérant victime d'une situation d'injustice qui perdure longtemps et devient intolérable, il finit par céder au passage à l'acte, au sens strict qu'à ce terme en clinique.

Les conduites de violence, sabotage ou destruction, lorsqu'elles sont le fait de personnes agissant seules, se produisent dans un contexte de décompensation psychopathologique: délire sub-aigu, confusion mentale, raptus, ivresse aiguë, etc. Ces conduites témoignent d'un processus pathogène évolutif qui impose un temps d'hospitalisation en milieu spécialisé.

L'issue de loin la plus préoccupante de cette crise psychique aiguë est le geste suicidaire. Les tentatives de suicide et les suicides réussis sur les lieux de travail, dont on sait qu'ils augmentent en fréquence (plusieurs centaines de suicides sur les lieux de travail chaque année en France, Gournay M. et coll, 2004), se situent dans l'enchaînement: injustice, absence de réaction de solidarité de la collectivité de travail, réaction violente qui s'achève par un retournement de la violence contre la personne propre. Il n'est pas rare que la victime laisse des documents explicitant son ressentiment, son geste et sa signification. L'acte suicidaire commis sur le lieu de travail est de toute évidence un message adressé à la collectivité de travail. Le suicide doit être tenu a priori pour un équivalent de la violence comme conséquence des rapports sociaux de travail, jusqu'à ce que la preuve d'une autre étio-pathogénie puisse y être opposée de façon argumentée et crédible (Dejours, Begue, 2009).

La disciplinarisation des corps

Le premier entretien avec un sujet en souffrance au travail est chargé de visées multiples : rencontre avec le sujet, la forme et la gravité de ses symptômes, l'organisation du travail telle qu'elle est ressentie d'abord, mais aussi objectivée au travers des documents internes qu'il apporte avec lui, et en arrière fond, l'ébauche d'une stratégie thérapeutique.

Ces niveaux d'écoutes, intriqués, nécessitent concentration, formation spécifique sur l'organisation psychique individuelle et l'organisation du travail, sur les stratégies médico-juridico-administratives. Cette véritable investigation est un moment privilégié pouvant conduire le sujet, sur le mode cathartique, au décollement de l'histoire du travail dans son entreprise et de son histoire singulière, à la verbalisation des sentiments réprimés.

L'épreuve est certaine car l'entretien est long, le retour à une chronologie des événements laborieux, l'expression des affects douloureuse. L'épreuve est aussi celle du thérapeute, confronté aux puissants marqueurs psychiques qu'impriment les violences sociales dans la pensée et le corps du sujet.

Ainsi que le souligne SIRONI (2007), ces patients ne souffrent pas de troubles psychiques au sens traditionnel du terme mais de traumatismes intentionnels, effets de pratiques organisationnelles qui s'ignorent malveillantes et pathogènes.

Si le vecteur de la maltraitance est généralement personnifié par le salarié sous les traits d'un N+ quelque chose, la véritable force agissante est celle d'un système. La focalisation sur le bourreau désigné fait malheureusement écran, en rapatriant la situation professionnelle vers un, toujours douloureux, mais « simple », conflit de personnes. Or, rien n'est simple, justement.

C'est bien l'intelligence et la logique du système sous-jacent auxquels adhèrent le salarié et sa hiérarchie, qui agissent de manière aussi efficace. Lors de l'entretien avec le patient en souffrance, c'est bien cette intelligence formelle qu'il s'agira de déconstruire pour que le patient se saisisse de l'intention et des raisons de son efficacité. Les déstabilisations organisationnelles sont mises en actes par des techniques bien spécifiques visant l'engagement corps et âme du salarié dans son travail.

Voilà pourquoi le patient ne doit pas être mis en situation d'écoute neutre et bienveillante. Ecouter le vécu subjectif du salarié et le rapporter sans cesse à sa problématique personnelle revient à le rendre responsable de sa désaffiliation. A lui faire croire que ce qui lui arrive, vient de ce qu'il EST et non de ce qu'il FAIT. Ses souffrances sont aux confins de l'individuel, de l'organisationnel, du politique, du social. Alors, imposer au salarié en souffrance au travail une théorie particulière équivaldrait à le maltraiter à nouveau par une grille d'analyse univoque.

Dans les situations de harcèlement managérial, l'effraction psychique du patient est omniprésente avec une lisibilité immédiate pour le clinicien spécialisé. Les yeux sont agrandis par la terreur, souvent fixes. Le visage est défait. L'effet de sidération de la pensée, bloquée comme un moteur grippé, est palpable. L'exacerbation de la réactivité est constante. Une hyper

vigilance, inutilement défensive en après-coup, épuise le patient. La fatigue est immense, forcément.

Le système punitif est intériorisé avec la présence d'un persécuteur interne mobilisant l'auto-dévalorisation, un sentiment de culpabilité. Les cauchemars sont spécifiques, souvent centrés sur le persécuteur de jour désigné, qui devient un persécuteur nocturne, un adversaire envahissant. La présence de ce tiers absent est palpable, le travail de la pensée étant parasité sans cesse.

Toutes les caractéristiques de la réaction psychotraumatique aiguë sont réunies :

- Sidération psychomotrice ou agitation désordonnée
- Parfois état crépusculaire, confusionnel ou conversion.
- Syndrome de répétition - *et non pas « obsessions »*-
- Syndrome d'hyperéveil (sursaut, troubles neurovégétatifs) -*et non pas « labilité émotionnelle »*-
- Syndrome d'évitement (en tâche d'huile)- *et non pas « phobies »*

Dans la situation de harcèlement, la répétition pluriquotidienne des brimades, vexations et injonctions paradoxales, finit par prendre valeur d'effraction psychique puisque qu'aucune réponse mentale n'est possible. La pensée tourne en rond inexorablement.

L'impossibilité de démissionner sous peine de perdre ses droits sociaux fait barrage à fuite. La décompensation est inévitable dans cette situation d'isolement. Car une analyse

fine de la situation d'impasse décrite par les patients harcelés met à jour *l'isolement du sujet*. 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, a fortiori la solidarité.

Claudine est assise sur une chaise dans le couloir, frileusement tassée sur elle-même. Elle a quarante sept ans. Après avoir été secrétaire de direction dans le privé, elle s'est lassée des heures de transport qui affectaient sa vie familiale et a postulé dans une administration. Divorcée, seule avec deux enfants, elle a le souci de « tenir ». Tenir, c'est endurer en silence. Jusqu'où ?

Chaleureuse, consciencieuse, ne ménageant ni son temps, ni sa peine au travail, elle dit qu'elle s'est bien adaptée à son nouveau poste et qu'elle était respectée de tous et surtout dans son service où elle est la seule femme. Etre le substitut maternel ou la mascotte sont des postures féminines bien supportées par un collectif d'hommes.

En 1998, un nouveau et jeune directeur technique est nommé, en remplacement de celui qui part à la retraite. Elle le trouve sympathique. Elle le met au courant du fonctionnement du service qu'elle connaît depuis longtemps, en confiance.

En septembre, en rentrant de vacances, elle trouve son armoire vidée et son poste de travail modifié. D'ailleurs, toute l'organisation du travail a été remaniée. Tous les postes ont été

redéfinis, cloisonnés. Toutes les informations doivent désormais converger vers ce directeur, informations sur le contenu du travail, ce qui relève de ses prérogatives et de son pouvoir de direction et d'organisation du travail, mais aussi informations sur les relations intersubjectives entre salariés. Et là, c'est un abus. Faute de connaître le droit, on se laisse imposer des glissements organisationnels pour lesquels la marche arrière sera impossible.

On doit lui rendre compte des faits et gestes de chacun, où on va, qui on voit, avec qui on parle. Cette maîtrise relationnelle s'accompagne de vérifications constantes, de sanctions sévères sans discussion possible, de notes de service systématiques. Très vite, ce jeune Stressor est chargé de rédiger des marchés. Il demande à Claudine de taper des fausses factures.

Elle refuse.

Les représailles n'ont pas tardé. En décembre, sa notation tombe pour la première fois de sa carrière. Elle a deux points en moins avec des commentaires désobligeants sur la mauvaise qualité de son travail.

Elle ne le comprend pas encore mais son directeur applique un système de déstabilisation très précis, reposant sur de véritables techniques.

Techniques relationnelles, d'abord : Il ne lui adresse plus la parole, ne communiquant avec elle que sous forme de petites notes déposées sur son bureau. Il ne la regarde plus jamais dans les yeux.

Techniques d'attaque du geste de travail ensuite, sous forme d'injonctions paradoxales : On installe un nouveau logiciel sur son ordinateur. Son directeur, sans lui accorder de formation, lui fait retaper des listings de 18 pages avec 45 items par page, qui sont pourtant déjà sur disquette dans d'autres services.

Il lui fait taper d'interminables rapports qu'il déchire ostensiblement devant elle.

Elle tâtonne sur son nouveau logiciel et fait des fautes qu'il relève immédiatement. Pas des fautes de frappe mais des inversions qu'elle ne perçoit même pas à la relecture tant le socle identitaire est déjà secoué jusque dans son repérage spatio-temporel.

Il passe alors aux techniques punitives : Quand il a relevé suffisamment de fautes de frappe, il fait un rapport pour sanction disciplinaire.

Techniques d'isolement du salarié enfin : Il demande aux collègues de Claudine de la minuter et de porter sur un bordereau les erreurs commises.

L'attaque récurrente de ses compétences, la mise systématique en situation de justification, le climat persécutoire qu'engendre la fréquence des avertissements, deviennent des leviers traumatiques puissants.

Tout le fonctionnement mental de Claudine est engagé dans la justification. Elle rumine, remâche, n'entrevoit pas d'issue.

Aucune fuite motrice n'est possible car elle ne peut démissionner de la fonction publique et perdre ses droits au chômage avec deux enfants à charge.

La remise en cause de ses compétences et de ses savoir-faire, le flicage de ses collègues, la prescription de tâches paradoxales ont rendu peu à peu impossible l'exécution du travail. Elle est devenue mauvaise, elle le sait.

Par manque de références pour penser ce qui relève de l'extérieur, du champ social, Claudine rapatrie la causalité en intrapsychique. Elle pense sa souffrance en termes de responsabilité personnelle. Tous les soirs, elle rentre usée, humiliée, abîmée, isolée. Si elle répond, elle est génératrice de conflit, si elle ne réagit pas, elle s'en veut d'être lâche.

- « *J'ai fini par être persuadée que je n'étais plus capable de faire quoi que ce soit. Il avait réussi* ».

Claudine raconte qu'elle 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 aux exigences du directeur qui en veut toujours plus et à un efficace système personnel de la neutralisation de la souffrance. Etre dans le faire pour ne pas penser. Elle ne prend plus le temps de déjeuner, rentre de plus en plus tard le soir pour boucler son travail. Tous les week-ends, elle est couchée avec des maux de tête ou de ventre. Elle n'a plus le temps ni la force de s'occuper de ses enfants.

La peur ne la quitte plus.

Le jour, tout en étant au travail, elle est dans la crainte de le voir surgir. Elle revoit en boucle les scènes de critiques, ce qui parasite l'exécution du travail. La nuit, elle fait des cauchemars intrusifs qui la réveillent en sueur. Bientôt, elle n'arrive plus à dormir.

La restriction des affects à l'unique sentiment de peur, la vie sociale devenue peau de chagrin, l'amenuisent.

Nous voilà au cœur de la spécificité du tableau clinique lié au harcèlement moral. Ce tableau clinique est intitulé suivant les écoles névrose traumatique ou état de stress post-traumatique (PTSD) et sa sémiologie est bien décrite :

- Affects intenses de peur et de terreur sur le chemin du travail, état de qui-vive,

- Anxiété avec manifestation physiques (tachycardie, tremblements, boule œsophagienne), Cauchemars intrusifs sur le travail,
- Réveils en sueur, insomnie réactionnelle,
- Retour en boucle des scènes d'humiliation,
- Pleurs fréquents
- Désarroi identitaire spécifique portant sur le bien et le mal, le vrai et le faux, le juste et l'injuste ; Position défensive de justification,
- Pert de l'estime de soi,
- Perte des compétences;
- Restriction de la vie sociale et affective,
- Atteintes cognitives (mémoire, concentration, logique),
- Atteintes somatiques (amaigrissement,
- Boulimie, désorganisations psychosomatiques de gravité croissante).

Il faut souligner la fréquence inquiétante des atteintes de la sphère gynécologique chez les femmes, cancer du sein, de l'ovaire, de l'utérus, aménorrhée, métrorragies.

Claudine est une femme aux valeurs fortement ancrées. Elle alerte donc son syndicat, ne se laisse pas faire, prend un avocat. Alors et seulement alors, le personnel se mobilise enfin par une pétition en sa faveur qui réunit cent signatures sur cent dix agents.

Au terme de longs mois de bataille, dans un Droit Public qui ne connaît que la plaidoirie écrite et doit donc s'appuyer sur d'autres règles de construction du dossier (annexes), Elle gagne son recours juridique pour harcèlement. Mais on ne mute pas son directeur, on ne rétablit pas sa note. C'est elle qu'on change de poste, dans un service où sont transférées toutes les syndiquées. C'est le service sanction. Elle s'y sent mieux et la mobilisation générale se maintenant, ses collègues se relaient pour vérifier qu'elle va bien. Elle laisse la porte de son bureau constamment ouverte.

Mais l'épreuve a laissé des traces. Car deux facteurs sont à l'œuvre dans l'effraction psychique grave que subissent les personnes harcelées : l'influence chronique du système du

« harceleur », qu'il soit pervers ou institutionnel, une fois qu'il est intériorisé : contrôler, surveiller, punir. Et l'énigme psychique que laisse en place ce système quant aux motivations du harceleur (Sironi, 1999). Pourquoi ? Pourquoi moi ? On comprend, lorsqu'il s'agit de prendre en charge un patient délibérément traumatisé par un humain, que mettre en avant la seule structure psychique du sujet, ses conflits inconscients, revient à lui dire qu'il a été harcelé pour ce qu'il est et non pour ce qu'il a fait. Ici, refuser de taper des fausses factures donc être en règle avec la loi.

Claudine est alors à bout, explique-t-elle, déprimée. N'en pouvant plus, elle fait un bilan médical complet. Le radiologue

lui annonce qu'elle a un cancer du sein avec envahissement ganglionnaire dans la salle d'attente, entre deux portes.

Après sa chimiothérapie et l'ablation du sein qui l'ont au fond sortie de sa situation professionnelle (à quel prix?), les oncologues ont conseillé à Claudine de reprendre son travail. C'est une démarche positive qu'il ne faut cependant pas instituer de manière normative.

Le renvoi au travail s'inscrit dans le déni des séquelles du traitement et l'ignorance des conditions de travail. Les défenses des médecins n'étant pas toujours compatibles avec celles des patients, il faudra batailler pour obtenir la prolongation du mi-temps thérapeutique de Claudine. Classée en urgence travailleur handicapé par la cotorep locale, elle pourra faire aménager son poste.

Car Claudine n'est pas guérie. Même après des mois de psychothérapie, elle a toujours peur de son directeur, présent dans le service. Elle se réfugie dans le premier placard venu quand elle entend sa voix et le dos collé au mur, le cœur battant à tout rompre, se sent coupable de se montrer aussi faible. Elle fait des cauchemars où elle se voit, « *nue, sur un escalier, menottée et faisant sous elle, tandis que la foule passe indifférente auprès d'elle* ».

Le harcèlement moral systématisé, organisationnel, est une technique de disciplinarisation, visant de manière délibérée soit la décompensation du sujet afin d'obtenir sa reddition émotionnelle à des fins économiques, soit son assujettissement à la productivité demandée.

Les mécanismes utilisés passent par l'induction systématique de situations de non-sens, laissant le travailleur dans un questionnement sans réponse sur la signification de ce qu'il est en train de vivre. Les actes sont de nature aléatoire et empêchent toute maîtrise intellectuelle de ce qui est vécu. L'utilisation systématique d'injonctions contradictoires altère le rapport du sujet au réel. Son identité est foulée aux pieds, abimée, critiquée. Le but ultime est bien sûr sa désaffiliation de son collectif de travail.

La mise en visibilité des techniques de management pathogènes utilisées par son directeur, la mise en visibilité des valeurs de droiture qu'elle a souhaité défendre et qui ne sont pas pathologiques, va permettre à Claudine de se dégager d'une interprétation personnalisante.

La guérison psychique de Claudine va se concrétiser lors d'un cocktail, organisé sur les lieux de son travail. Elle entre dans la salle, découvre côte à côte son directeur général et son harceleur. Elle traverse la pièce, un sourire aux lèvres, va saluer son directeur, chaleureuse comme à son habitude. L'autre tend la main, fidèle à sa stratégie publique. Elle se détourne et s'en va, le laissant transparent et ridicule, la main en l'air

Il s'agit bien d'adhérer au monde du travail avec les valeurs dont il est porteur. Les principes d'appartenance au groupe dominant mettent en valeur dureté, discipline et épreuves corporelles. Chez Claudine comme chez son directeur, on

perçoit le même engagement total au travail. Chez l'une, pour défendre des valeurs de droiture et d'honnêteté, pour l'autre, pour défendre les comportements et les engagements de son groupe d'appartenance. Chacun semble y sacrifier beaucoup. La fabrication des stressors, des harceleurs, repose donc sur l'intériorisation psychique et corporelle de techniques systématisées *modifiant toute la structure éthique.*

Tableaux des pathologies liées au travail :

Psychopathologies liées à la surcharge:

Syndrome d'épuisement professionnel ou Burn-out [voir section « se former »](#) [www souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com), diaporama Dr M.P. [Guiho-Bailly](#)

Syndrome dépressif

Suicide « blanc » “Je voudrais seulement dormir” [voir chapitre la comptable épuisée dans Travailler à armes égales \(\[Pezé\]\(#\), \[Saada\]\(#\), \[Sandret\]\(#\), 2010, Pearson\)](#)

Liées à l'isolement:

E.S.A. (état de stress aigu) [lettre réseau médecins conseils CPAM AT MP de 2011](#)

Syndrome de stress post-traumatique

Etats confusionnels ([Bensaid](#), [A.](#)(2010, in observations cliniques en psychopathologie du travail)

Suicide « rouge » je vais me tuer et ensuite ils feront quelque chose

Pathologies comportementales

Violence contre les usagers

Violence entre collègues

Violence contre l'outil de travail

Violence contre l'encadrement

Comportements tyranniques, harcèlement moral, banalisation du mal fait à autrui

Pathologies somatiques

Les troubles musculosquelettiques ([voir Pezé M, le deuxième corps, la dispute, 2003](#))

Les troubles cardiovasculaires ([voir Pezé M. \(2000\) Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés, Pearson.](#))

Les troubles gynécologiques ([voir Pezé, M. \(2001\). Forclusion du féminin dans l'organisation du travail: un harcèlement de genre, Cahiers du Genre, pp. 37-5](#))

Bibliographie

COTTEREAU A. (1987), Justice et injustice ordinaires sur les lieux de travail d'après les audiences prud'homales, *in le mouvement social*, Paris, Les Editions Ouvrières, pp.141-3-8

CRU D. (1983), Les savoir-faire de prudence dans les métiers du bâtiment. Nouvelles contributions de la psychopathologie du travail à l'étude de la prévention. *Cahiers médico-sociaux* (Genève), 27, 239-247

DEJOURS C. (2005), Nouvelles formes de servitude et suicide, *Travailler*, 13, 53-74.

DEJOURS C., (1998) *Souffrance en France, La banalisation de l'injustice sociale*, Points

DEJOURS C et coll (2007), *conjurer la violence*, Payot

DEJOURS C, sous la direction de (2010), *Observations cliniques en psychopathologie du travail*, PUF

DEJOURS C, BEGUE F, (2009), *Suicide et travail : que faire ?*, collection Souffrance et Théorie, PUF

GOLLAC M., VOLKOFF S. (2001), *Les conditions de travail*, La Découverte, coll.

Repères. GOURNAY M., LANIECE F., KRYVENAC I. (2004), Etude des suicides liés au travail en Basse-Normandie, *Travailler*, 12, 91-98.

PEZE M (2002), *Le deuxième corps*, La Dispute, Paris.

PEZE M (2008), *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Pearson, Paris. 2010, Flammarion, Collection Champs poche.

PEZE M, SAADA R, SANDRET N, (2010) *Travailler à armes égales*, Pearson, Paris

RENAULT E. (2002) "Brève histoire d'un concept contesté : la souffrance sociale", *Histoires et Sociétés, Revue Européenne d'Histoire sociale*, 4, 51-64

SIRONI F, (2007) *Psychopathologie des violences collectives*, Odile Jacob, Paris.