

DES STRATÉGIES DÉFENSIVES AU HARCÈLEMENT AU TRAVAIL

Depuis quelques mois le mot « harcèlement » revient quotidiennement lors des consultations de médecine du travail. Ce terme était déjà employé, mais avec une fréquence moindre. Le harcèlement moral est-il un phénomène nouveau ou a-t-on mis un nom sur un phénomène déjà ancien que nous avions du mal à analyser jusqu'à ces quinze dernières années faute d'accès à la compréhension des situations de travail et de ce qui est en jeu pour chaque individu, en terme de santé mentale, quelque soit son métier et son mode d'exercice ?

Lors de nos entretiens, certaines phrases reviennent souvent « *il ou elle nous crie toujours dessus* » ... « *ça ne va jamais, ce qui est de la qualité aujourd'hui n'en sera pas demain* », « *on n'en fait jamais assez* » ... « *il ou elle nous harcèle* » ... « *on voit bien qu'il/elle ne connaît pas le travail ; pourtant, on a essayé de lui expliquer ; il/elle n'écoute pas, il/elle fait les questions et les réponses* ».

Ces « petits chefs », ces « jeunes cadres aux dents longues », nous les rencontrons aussi et ils nous parlent de leur travail et même parfois de leurs difficultés avec leurs subordonnés qui « *décidément ne comprennent rien, ne respectent pas les procédures ; et pourtant on leur a demandé leur avis et on fait des réunions* », « *c'est un atelier de bonnes femmes, c'est toujours pareil, il y a des histoires de jalousie* ». Souvent, c'est indirectement qu'ils expriment leurs difficultés : pathologie, fausse décontraction, « *pour moi, tout va bien docteur, et mon équipe ça va, je ne les stresse pas trop ?* ».

La persistance dans le temps de telles situations violentes aboutit parfois à la maladie dépressive et à l'exclusion progressive du monde du travail de certains salariés.

Dans cette PME familiale, le rythme de travail est rapide, les heures supplémentaires ne sont pas comptées. Lorsqu'il y a des salons le week-end, les employés doivent être présents le lundi. Le travail doit être fait, les objectifs atteints, même si l'effectif est réduit au minimum. A chacun d'organiser son équipe comme il l'entend. Si le travail n'est pas fait, c'est que vous n'êtes pas compétent ou trop lent. Le patron lui-même travaille beaucoup.

C'est ainsi que je recevrai, complètement effondrée, une assistante commerciale un peu plus âgée que les autres à qui son jeune chef de service reproche quotidiennement d'être trop lente, de ne pas avoir assez de mémoire, tout cela dans le bureau paysager du service commercial devant vingt personnes. Dernière embauchée, elle n'a pas participé à la montée en puissance de ce service et n'a pas encore les savoir-faire des plus anciens. Anxiolytiques, brûlures d'estomac, insomnie sont entrés dans son quotidien. Elle se sent nulle, ne dort plus. Nous passerons du temps à reconstruire l'histoire de ce service et à retracer son propre itinéraire professionnel pour qu'elle reprenne confiance en elle. Éloignée de ce secteur, elle deviendra à son tour un cadre efficace et performant...

parfois très dure avec d'autres jeunes mères qui ont du mal à tenir. Cette attitude ne durera pas, comme s'il lui était impossible d'adopter cette posture virile. Elle s'investit de plus en plus dans son travail, essayant de compenser les temps partiels des uns, les handicaps des autres, au prix de journées de travail atteignant parfois dix-huit heures ; elle serre les dents, ne se plaint jamais. Combien de temps tiendra-t-elle ?...

Un an plus tard, des douleurs de l'épaule et du coude sont apparues. Une année passe encore sans que la voit, elle n'a pas le temps !! Cette année, elle vient m'annoncer son prochain arrêt de travail pour intervention chirurgicale : hernie discale dont elle souffre presque en permanence depuis deux ans. Elle fait bien le lien entre sa maladie et son travail. Cette interruption forcée lui permettra t-elle de prendre de la distance ? Stratégie défensive bien féminine partagée avec sa collègue agent de maîtrise : serrer les dents, se taire, assurer quoiqu'il arrive puisque nous avons été reconnues et promues bien que femmes.

Une autre salariée de la même PME me confiera que depuis qu'elle a demandé un congé parental à 80 % d'un temps complet, pour avoir le mercredi avec ses enfants, a constaté que ses collègues ne lui parlaient pas quand elle revenait, le jeudi. Pourtant, elle travaille largement à temps plein, au moins neuf heures trente chacun des quatre jours de présence et ses collègues n'ont pas à assumer son absence (travail de comptabilité). Le lundi, pas de problème, le jeudi, pas un mot, les visages se ferment. Cette situation durera trois ans et cédera spontanément le jour de sa reprise à temps plein. Deux autres femmes cadres viendront travailler jusqu'à la veille de leur accouchement et n'utiliseront pas leur congé maternité (elles ne viennent pas depuis longtemps à la consultation de médecine du travail).

Stratégies défensives construites sur le mode viril, pour les femmes et les hommes de cette entreprise qui ont conduit beaucoup de jeunes femmes à différer leurs maternités, à démissionner de poste d'encadrement ou à quitter l'entreprise. Depuis peu, certaines jeunes mères se sont fixé des heures limites de départ avec un argument imparable : « *Si je reste au-delà de 18 h, je paye pour travailler puisque je dois payer ma nourrice et que moi ; je ne suis pas payée, donc je pars.* » D'autres ont adopté un système de covoiturage, covoiturage efficace... pour partir à une heure plus raisonnable.

En parallèle, je constate aussi que maintenant, l'entreprise recrute plus volontiers des hommes là où auparavant il n'y avait aucune discrimination, voire même une discrimination en faveur des femmes. Cette discrimination inversée m'avait étonnée, il y a quelques années, car inhabituelle dans le monde du travail. Le P-DG interrogé à ce propos m'avait répondu qu'il avait un *a priori* plutôt positif car les femmes étaient plus efficaces sur le plan commercial et « se battaient plus ».

De la même façon, il me dira préférer affecter les nouveaux salariés à des postes... ne correspondant pas à leur formation initiale parce que sinon « *tous ces jeunes cadres issus d'école de commerce se ressemblent trop et n'apportent rien de nouveau* ». Il est par ailleurs extrêmement attentif à toutes les suggestions que font les salariés, ouvert à toutes les formations demandées. Il a parfaitement intégré que l'efficacité de son organisation est liée à la mobilisation de l'intelligence de chacun. Il dit même : « *L'idéal, c'est de faire faire à quelqu'un le métier qu'il n'a pas appris à l'école* ». Il veille également à répondre aux demandes de changement de poste en échange de la plus grande polyvalence. De la même façon, certains salariés sans diplômes initiaux pourront accéder à des postes d'encadrement, parce qu'ils ont montré leurs compétences sur le terrain.

Je ne verrai qu'une seule fois la nouvelle assistante du DRH/contrôleur de gestion ; quand je la retrouverai dans une autre entreprise, elle me racontera qu'elle avait été conduite à démissionner, complètement et durablement « cassée » par les remarques incessantes de son responsable et du P-DG sur son travail. Nouvelle dans l'entreprise, jeune diplômée sans expérience professionnelle, affectée à un poste qui venait d'être créé, il lui était impossible d'anticiper sur les demandes de son responsable et d'obtenir les informations des services concernés. Pourtant ce DRH/contrôleur de gestion, interlocuteur extrêmement agréable pour le médecin du travail, a une bonne compréhension de ce qu'est le travail des autres. Habituellement attentif aux observations de tous, il sera cassant, méprisant et autoritaire avec son assistante, adoptant une posture virile faite de certitude, de maîtrise, alors que son activité habituelle serait du côté du féminin : « *Le plus difficile — dit-il — c'est qu'à la fin de la journée, je suis incapable de dire ce que j'ai fait, j'ai réglé une foule de détails, j'ai répondu à des tas de questions, mais j'ai l'impression de n'avoir rien fait. Quand ça ne va pas, je vais discuter avec les agents de la maîtrise de la production — sous-entendu qui eux savent tout ce que je fais et règle pour que l'entreprise marche bien.* »

Alors que je le rencontre régulièrement lors des réunions et qu'il est mon interlocuteur pour les problèmes de reclassement, je ne le verrai pas en consultation de médecine du travail pendant cinq années consécutives. Cette année, la consultation va durer près de deux heures. Il vient vérifier ses réflexions personnelles sur ses récents problèmes de santé : crises de migraine plus fréquentes et plus sévères, épisodes de vertiges l'ayant cloué au lit à deux reprises mais aussi une irritabilité hors travail mettant en péril son couple et sa vie familiale. Des changements se sont produits dans l'entreprise : le P-DG va passer la main à ses enfants, jeunes cadres tout aussi dynamiques, qui s'impliquent de plus en plus dans la gestion et l'organisation. Les décisions que prend le DRH sont plus souvent discutées et contestées que par le passé, il n'est plus sûr que les décisions définitives prises soient les plus adaptées, mais les futurs dirigeants doivent aussi apprendre leur métier et faire leur place.

Je comprends alors pourquoi son assistante a démissionné, dans un contexte de vécu de harcèlement. Il me dit que maintenant, il s'est mis à faire comme les autres : « *Quand ça ne*

va pas, je râle aussi fort que les autres et je les envoie balader. Ça marche, les gens apprennent à se débrouiller, je suis détendu chez moi, je n'ai plus de malaise ». Tant que l'organisation du travail lui avait permis d'effectuer son travail sans se heurter aux stratégies défensives viriles des autres, il avait pu demeurer en bonne santé en investissant le pôle féminin de sa personnalité dans le travail. Dorénavant, il n'a pas le choix, il doit se mettre à l'unisson des autres cadres pour faire son travail tout en préservant sa vie privée.

En interrogeant systématiquement la question du travail — « *Je ne comprends pas quel est votre travail, est ce que vous pouvez m'expliquer ?* » —, nous essayons de comprendre et de faire verbaliser ce qu'est l'activité réelle (activité pris au sens de l'ergonomie de langue française) de chacun. Repérer ainsi les savoir-faire, mais aussi les zones d'incertitude, nous permet de pointer les contradictions de l'organisation du travail. Le travail avec l'encadrement et la maîtrise nous donne des informations sur le fonctionnement général de l'entreprise, les liens entre services, les relations avec les fournisseurs et les clients mais surtout essaie de nous donner accès au regard qu'ils portent sur leurs subordonnés (savoirs, qualité, motivation) et leurs collègues. Connaître et comprendre ce qui pose problème aux uns et aux autres, savoir ce qui a déjà été fait pour tenter de sortir d'une situation difficile, faire exprimer les réponses de chacun pour y remédier nous permet d'éviter de renvoyer les difficultés aux problématiques individuelles et de « psychologiser » des difficultés de travail liées à l'organisation du travail.

Certains nous reprocheront de tout rapporter à l'organisation du travail, comme si décidément les concepteurs étaient mauvais. Ce n'est ni notre propos, ni notre point de vue : l'organisation et les objectifs sont nécessaires. Mais l'organisation est obligatoirement imparfaite et c'est heureux pour la santé des salariés. Et c'est bien parce que le salarié est pris dans une contradiction, la prescription d'une part et la résistance du réel d'autre part, qu'il va mobiliser son intelligence, inventer, ruser, tricher pour construire ses savoir-faire et atteindre les objectifs. Parallèlement, la reconnaissance des savoir-faire par les collègues et la hiérarchie est indispensable. Cette reconnaissance permettra à son tour la constitution de savoir-faire collectifs. Ces savoir-faire « incorporés », liés à l'expérience individuelle sont difficiles à formaliser. Ils mettent à mal la prescription et la toute puissante maîtrise technique, d'où la mise en place de stratégies défensives de l'encadrement, stratégies individuelles ou collectives, qui peuvent évoluer vers des idéologies défensives. C'est une de nos difficultés : le « harceleur » et le harcelé sont tous deux des salariés en difficultés et il ne s'agit pas de casser les défenses de l'un pour permettre à l'autre d'aller mieux. Les questions posées lors des entretiens médicaux visent à faire évoluer les représentations des uns et des autres pour permettre la reprise du débat sur l'organisation du travail.

Ce type d'organisation du travail qui fixe des objectifs à atteindre en laissant à chaque responsable d'équipe toute autonomie (sauf en moyens humains et en temps de formation initiale) séduit les nouveaux embauchés et ils s'engagent « corps et âme », dans la « guerre économique » qui met aussi en concurrence les équipes commerciales entre elles. La réus-

site de l'entreprise est au rendez-vous. Il n'y a pas de licenciement, mais des démissions ou des maladies somatiques. Ce type d'organisation du travail n'offre pas une issue structurante pour l'identité sexuée. Les traditionnels rapports sociaux de sexe sont respectés avec les représentations de la virilité et de la féminité. Les chefs de service hommes ou femmes adoptent un comportement viril et « managent » les agents commerciaux, les assistantes règlent les problèmes quotidiens... pour que le client soit satisfait. Le résultat de leur travail ne se voit pas, ce qui se voit c'est ce qui n'est pas fait (comme dans les travaux domestiques traditionnellement dévolus aux femmes... c'est le ménage qui n'est pas fait qui se voit).

Martine, 39 ans, vient de quitter une grande surface de vente de meubles, entreprise dans laquelle elle était employée au service après vente pour le matériel électroménager. Après un arrêt maladie prolongé, associé à un traitement antidépresseur, c'est sur les conseils de son médecin traitant, qu'elle avait pris contact avec son médecin du travail. Ce dernier avait émis un avis d'inaptitude sans reclassement possible dans l'entreprise. Les médecins du travail sont de plus en plus souvent amenés à émettre ce type d'avis qui permet au salarié de quitter une situation de travail dangereuse pour sa santé, sans avoir à démissionner.

En rencontrant un salarié lors d'une visite d'embauche, nous essayons de retracer son histoire professionnelle et de repérer les activités qui ont été marquantes en terme de construction de la santé (effet favorable ou défavorable). Dans l'histoire récente de Martine, ne connaissant ni les anciens collègues de travail, ni l'environnement professionnel, le nouveau médecin du travail va construire des hypothèses sur cette période de travail qui a marqué cette salariée.

Après avoir élevé ses enfants, elle avait refait une première formation professionnelle en secrétariat et comptabilité et avait travaillé quelques années dans la vente, en contrats saisonniers. Souhaitant travailler toute l'année, elle avait refait une autre formation de technicienne en électroménager avec stage dans cette entreprise qui l'embauchera plus tard à temps partiel en octobre 1997, temps partiel susceptible d'évoluer vers un temps plein, car il s'agit d'une création de poste. Elle apprendra plus tard, qu'il s'agissait d'une vacance de poste, sans connaître les motifs de départ de son prédécesseur. Elle devait réceptionner le petit ménage, recevoir les dépôts des clients, répondre au téléphone ; pas question de toucher au gros ménage. Les dépannages extérieurs de blanc (lave-linge et lave-vaisselle essentiellement) sont sous-traités ainsi qu'ils l'étaient avant son embauche.

Ils sont deux au service après-vente : le chef qui s'occupe du brun (télévisions, magnétoscopes, matériel vidéo-hifi) et elle. Dès le début, son chef lui reprochera de ne pas balayer correctement leur atelier commun le samedi (elle travaille le samedi et lui le lundi), comme si elle ne savait pas qu'on n'utilise pas un balai dans ce type d'atelier. Elle renoncera à passer l'aspirateur parce que « *que je le passe ou pas, il ne voit pas la différence* ». Cherche-t-il à provoquer une faute ? Est-il mal à l'aise d'avoir un collègue réparateur de sexe féminin

et éprouve-t-il le besoin de la reprendre dans un domaine traditionnellement réservé aux femmes ?

Elle sera rapidement amenée à faire les dépannages extérieurs du blanc et elle appréciera ce travail. Les appels sont pris par son chef qui prend correctement les appels, sauf... le numéro de téléphone des clients à dépanner et elle ne peut donc moduler sa tournée de dépannage. Il soupire quand elle rentre et que ce n'est pas fini. Elle se rend compte que peu à peu son poste d'employée de bureau est grignoté par son chef et qu'elle fait un travail de technicien... payé au SMIG horaire, sans horaire déterminé. Elle répare le matin dans l'atelier et l'après-midi fait les dépannages à l'extérieur. On ne fait plus appel au sous-traitant.

Comme ses horaires représentent un temps plein, le directeur lui proposera dans un premier temps, parce qu'elle insiste, de lui refaire un contrat à temps partiel avec des heures complémentaires payées en prime, contrat qu'elle refusera. Elle travaille à temps plein, elle veut un CDI sur un temps plein. Victime jusque là de l'abattement des charges sur les embauches à temps partiel, elle sera en juin 1998, « victime de ses compétences » comme lui dira le directeur. Elle a le choix entre un CDI à temps plein au tarif le plus bas de ce secteur ou la démission. Comme elle aime beaucoup les dépannages extérieurs, elle accepte.

Pour dépanner rapidement une secrétaire du service voisin, après avoir recherché vainement la pièce défectueuse chez tous les fournisseurs habituels, elle ouvre un nouveau compte client et passe commande. Son collègue et chef lui reproche cette initiative, fait annuler la commande. Quelques jours plus tard, Martine apprendra qu'il a dit à cette cliente que le retard lui était imputable : « *Elle n'avait pas été capable de prendre l'initiative de commander la pièce manquante chez un autre fournisseur* ».

Alors qu'elle avait pris deux jours de congé, en laissant du travail à son stagiaire, Martine découvrira en rentrant que son chef l'a dénigrée auprès du stagiaire, « *Elle ne vous a pas bien formé* », alors qu'il vient lui-même de lui faire faire une fausse manœuvre qui détériore définitivement le moteur à réparer. Martine reconnaît volontiers qu'il est très compétent dans son domaine (le brun) et que dans ce cas, il s'agissait d'un tour de main difficile dans le « blanc ». L'entreprise accueille volontiers les stagiaires, main d'œuvre gratuite, vivier peut-être.

En plus du dépannage, Martine devra de plus en plus souvent effectuer des livraisons pour le magasin de vente ; le client réclame à être livré, le vendeur veut garder sa commission intacte, on confie la livraison au SAV, c'est-à-dire à Martine (jusque-là, les livraisons de blanc étaient sous-traitées). Le client n'est pas informé que le livreur sera une femme seule. Dans le meilleur des cas, elle va voir si quelqu'un est disponible au dépôt pour l'accompagner. Dans ce type de grande surface, le plus souvent le client emporte lui-même ses achats.

Martine ne dort plus, se rend compte qu'elle adopte chez elle, le même comportement que son chef « chercher la petite bête pour pouvoir râler ». Plus elle se défonce, plus elle se sent piégée. Elle décidera de renoncer le jour où s'emportant con-

tre une vendeuse qui lui a prévu une livraison sans le numéro de téléphone du client (comme le fait son chef !), elle s'entendra répondre « *Tu ne vas te mettre à crier comme lui* ». C'est trop pour Martine, tout mais surtout ne pas lui ressembler.

Voilà ce qu'elle dit de ce chef : « *Il a monté le SAV lors de l'ouverture du magasin, il a accepté ensuite une diminution de son salaire, il ne prend pas tous ses congés, il emmène du travail à domicile c'est un perfectionniste.* » Mais cet homme dit aussi aimer « s'engueuler avec les clients » et reconnaître que parfois il ne fait pas la réparation, pour avoir le plaisir de « s'engueuler avec le client ». Au téléphone, il est souvent violent et désagréable ; pas facile ensuite pour Martine d'arriver pour la réparation et d'arrondir les angles avec le client.

À l'évidence, il fait tout pour compliquer le travail de sa collègue subordonnée. Quand elle demandera à rencontrer le directeur, ce dernier reconnaîtra volontiers que ce n'est pas un collègue facile, que c'est peut-être beaucoup pour une femme. Il lui proposera de mettre une cloison au milieu de l'atelier pour les séparer ! !

Martine qui s'est battue pour obtenir un CDI à temps plein n'a-t-elle pas signé aussi ce jour-là le début d'un processus de harcèlement par surcharge de travail, par dénigrement du travail effectué, processus visant en tout cas à la faire démissionner ? Le temps partiel avec heures complémentaires payées revenait moins cher au SAV. En terme d'objectifs, le SAV doit être le moins déficitaire possible. S'agissant d'appareils sous garantie, la réparation est le plus souvent gratuite. Comment faire un peu de hors garantie sérieusement, alors que les achats de pièces détachées sont le plus limités possible. L'idéal serait qu'il n'y ait pas de client. Le client devient rapidement l'ennemi. Comment construire son identité dans le travail pour cet homme ?

Ne pas prendre le numéro de téléphone du client à dépanner supprime des marges de manœuvre à Martine et lui impose une contrainte temporelle. Stratégie de construction de l'identité sur le mode de la virilité pour ce chef de service qui va dans le sens d'un rendement maximum. Même stratégie qui explique le recrutement d'une femme (temps partiel, reproche sur le ménage). Mais stratégie mise en échec par Martine qui développera régulièrement de nouvelles compétences devant chaque situation nouvelle sans transiger sur ses droits, ni sur ce qui fait son plaisir au travail : chercher la panne, inventer, bricoler sans moyen, bref mobiliser son intelligence et avoir la reconnaissance du client. Quand les stratégies défensives de l'un évoluent vers l'idéologie défensive, il faut exclure celle qui n'adhère pas à cette idéologie et qui s'obstine à faire son travail.

S'agissait-il d'un vrai pervers ou d'une attitude perverse ? Quels objectifs lui avaient été fixés par sa hiérarchie ? Comment satisfaire le client et tenir les objectifs ? Quelle reconnaissance de la hiérarchie et des pairs ? Quels pairs ?

Quels liens organisationnels entre le SAV, le dépôt, le magasin de vente ? Quels liens informels ? Existence d'un collectif ou absence de collectif ?

En tout cas, cette organisation qui a rendu Martine malade semblait satisfaire le directeur du magasin, qui se dira navré

de perdre une aussi bonne technicienne... payée au SMIG mais n'interviendra jamais sur l'organisation du travail. Quels étaient les objectifs de ce directeur ?

Curieusement, ces grandes surfaces de vente de meubles et d'électroménager évoquent volontiers la qualité de leur SAV comme argument publicitaire, le SAV étant souvent l'élément déterminant dans la fidélisation d'une clientèle.

En ne rencontrant qu'un seul salarié, même avec un questionnement sur le travail et son organisation, il est difficile d'avoir tous les éléments de compréhension d'une situation.

Nous comprenons donc bien la difficulté du thérapeute confronté à un individu isolé, qui ne peut interroger la situation de travail et dont la seule ressource est de renvoyer les problèmes à la personnalité de chacun.

Alors le déni du travail, avec le mot travail tel que l'a défini Philippe Davezies « *activité coordonnée des hommes et des femmes pour faire ce qui n'est pas donné par l'organisation du travail* », stratégie ou idéologie défensive du thérapeute ?

Dans cet atelier de préparation textile, travaillent majoritairement des femmes et deux hommes, l'un est magasinier, l'autre aide magasinier. Le chef d'atelier est une femme, agent de maîtrise issu du terrain Un directeur technique supervise l'ensemble des ateliers de production. L'ambiance n'a jamais été bonne, les aide-magasiniers se succèdent (l'un d'eux laissera en souvenir dans le réfectoire une plaquette pyrogravée portant la mention « Atelier des dragons », plaquette conservée et affichée). L'un des aide-magasiniers fera plusieurs tentatives de suicide et tentera d'alerter le P-DG sur les problèmes d'organisation du travail qu'il rencontre, problèmes qui l'empêchent d'effectuer correctement sa tâche. Il se dit constamment harcelé entre autres par la responsable d'atelier. Si le magasinier réceptionne les matières premières, en assure le stockage et approvisionne l'atelier en fonction du planning de production, l'aide-magasinier assure le tri et le rangement des bobines de fils partiellement utilisées par les femmes, les aide lors des manutentions. Même s'il s'agit d'une tâche à contrainte physique non négligeable, c'est un travail qui évoque les emplois classiquement dévolus aux femmes : le ménage, le rangement, etc.

Le médecin du travail apprendra plus tard que cet aide-magasinier est particulièrement malmené par d'autres salariées de l'atelier : on lui complique la tâche délibérément, on se moque de lui, on fait des réflexions sur le contenu de ses repas, on évite de manger avec lui, il a même été frappé par un autre salarié d'un atelier voisin sans intervention de la hiérarchie alertée, bref il est devenu le bouc émissaire. Situation inhabituelle : un homme harcelé par des femmes. Les entretiens lors des examens médicaux annuels confirment les difficultés de l'ensemble des salariés, hiérarchie comprise et les problèmes de santé associés (prise d'anxiolytiques, troubles du sommeil, troubles musculo-squelettiques, hypertension artérielle, état dépressif, gastralgies). Dans cette entreprise, située dans un petit bourg, les relations familiales semblent jouer un rôle important : on est rarement jugé sur ses compétences et son travail, il existe des passe-droits pour certains. Pour les fem-

mes de cet atelier, responsable d'atelier comprise, invectiver et accabler cet homme en position de subordination, permet d'éviter de parler des problèmes quotidiens de travail rarement résolus ou très tardivement (entretien des machines qui laisse à désirer et qui dépend peut-être de l'humeur du mécanicien mais surtout des délais de prise de décisions d'investissement financier, injustice au quotidien, salaires...). Le directeur technique n'a aucune marge de manœuvre, n'est pas consulté sur des décisions relevant de sa compétence ; il a choisi de répondre aux questions de ses subordonnés par l'invective volontiers grossière et humiliante, ce qui permet de limiter les questions. On ne parle plus des problèmes de travail pour éviter de se disputer, on se solidarise pour harceler quelqu'un (qui n'habite pas le village).

Cette organisation du travail délétère, que l'ensemble des salariés attribue à la « querelle des chefs » entre le directeur financier et le directeur technique (qui n'est pas natif du village et qui a même reçu des lettres anonymes de menace) facilite bien la vie du P-DG. Aucun débat ne sera possible sur les problèmes d'organisation et leurs liens avec les problèmes de santé des salariés. C'est la personnalité des gens qui est en cause ! !

Ces trois exemples différents de situation de harcèlement ou de vécu de harcèlement nous paraissent illustrer les différents types de harcèlement rencontrés dans notre pratique quotidienne et nous adoptons volontiers la distinction empirique proposée par Damien Cru :

- type 1 : un management ouvertement impliqué (cas du SAV)
- type 2 : un management ambivalent (exemple du service commercial)
- type 3 : la persécution entre collègues et la fonction du bouc émissaire (l'atelier de préparation textile).

Dans le type 1, on voit bien qu'il y a une contradiction entre l'image publicitaire du SAV et les critères de gestion du SAV : comment être le moins déficitaire possible alors que les services rendus aux clients sont le plus souvent gratuits ? Le recrutement de salariés successifs en situation précaire, par contrats « aidés », que l'on pousse ensuite à la démission permet de « gérer » au mieux en terme de résultats financiers et de qualité du SAV cette contradiction. Il s'agit donc bien d'un mode de gestion.

Dans le type 2, officiellement la position de la direction est très claire : « *Il faut que les salariés soient bien dans leur travail et qu'il y ait une bonne ambiance. S'il y a un problème on peut venir m'en parler* ». Mais les critères de gestion du personnel (polyvalence, autonomie mais effectif minimum, objectifs à tenir, etc.) favorisent le développement de stratégies défensives individuelles, un vécu de harcèlement puis l'exclusion de certains salariés (les moins expérimentés et les plus âgés).

Dans le type 3, il convient de comprendre la fonction de bouc émissaire au sein du groupe de persécuteurs et ensuite sa fonction dans le management de l'entreprise. Dans cet atelier, l'agent de maîtrise d'un atelier majoritairement féminin est une femme issue du terrain et le bouc émissaire un homme effectuant une tâche traditionnellement dévolue aux femmes (ranger, nettoyer). Pour cette femme agent de maîtrise, qui avait fait acte de candidature spontanée, mais qui n'arrivait ni à faire reconnaître son travail ni à faire évoluer l'organisation du travail, ni à améliorer les conditions de travail, mais qui tenait à garder des relations amicales avec ses ex-collègues femmes, accabler un subalterne de l'autre sexe et autoriser les autres à adopter le même comportement est certainement une stratégie défensive permettant de lutter contre l'isolement liée à la fonction. Par contre les atteintes à la santé résultant de ce type de harcèlement ne favorisent pas la mise en discussion des problèmes d'organisation du travail, car dans ces cas, il est difficile de dépasser les relations interindividuelles. Ce type de situation est parfaitement récupéré ensuite par le management ; « *C'est encore des histoires de bonnes femmes* », « *On voit bien que ce type est malade* » (même si la maladie est la conséquence du harcèlement !), « *Elle fait tout ce qu'elle peut pour vous aider, elle vous a même accompagné à l'hôpital et vous la critiquez* ».

Notre confrontation quotidienne à l'ensemble des salariés des entreprises nous fait rencontrer bien peu d'individus pervers. Ce qui vu de l'extérieur de l'entreprise, sans référence au travail, est qualifié d'attitude perverse relève bien plus fréquemment de stratégies défensives parfois d'idéologies défensives. L'impossible mise en discussion des problèmes de travail à l'intérieur de l'entreprise et l'absence de questionnaire extérieur sur la question du travail peuvent aboutir à la seule médicalisation de situation individuelle, médicalisation qui n'empêchera pas toujours l'exclusion et qui n'offre pas d'issue en terme de construction de l'identité pour le salarié.

Annie Deveaux

Bibliographie

- CRU D. Anact. Société de médecine du travail Dauphiné-Savoie. Journée du 5 mars 1999.
- Agir sur l'organisation du travail pour prévenir le risque de persécution psychologique.
- DAVEZIES Ph., *Éléments de psychodynamique du travail*. Education permanente, 116/1993-3, pp 33-46.
- DEJOURS Chr., *Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel*. Education permanente, 116/3, pp 47-70.
- DEJOURS Chr., 1998, *Souffrance en France*. Seuil.
- GUIHO-BAILLY M-P., *Identité sexuelle au travail*. Education permanente. 116/3, pp 141-150.
- HIRIGOYEN, M-F., 1998, *Le Harcèlement moral*. Syros, Paris.
- LEYMANN H., 1996, *Mobbing*. La persécution au travail. Seuil.