

ÉMERGENCE DU MOBBING

PERSONNALITÉS PERVERSES

OU EFFETS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ?

VIVIANE GONIK*, LAURA CARDIA VONÈCHE**, BENOÎT BASTARD***

RÉSUMÉ

La question du harcèlement psychologique, ou *mobbing*, constitue aujourd'hui une préoccupation importante s'agissant de la santé au travail. Cet article veut engager une réflexion sur les conditions d'émergence du phénomène de *mobbing* et sur les interprétations qui lui sont données. Alors que des auteurs comme Hirigoyen et Leyman développent le point de vue selon lequel le *mobbing* est l'effet de personnalités perverses, cet article soutient un point de vue différent, selon lequel le *mobbing* est en réalité étroitement lié aux nouvelles modalités d'organisation et aux rapports de travail, indépendamment de la présence de personnalités déviantes. L'article décrit les formes d'organisation qui, tout en cassant les anciennes solidarités, poussent à un engagement individualisé dans le projet de l'entreprise. Ceci place les salariés dans des contradictions dont ils sortent en développant des stratégies de survie et d'évitement du conflit, dont le *mobbing* est l'une des expressions.

MOTS-CLÉS

mobbing, harcèlement psychologique, organisation du travail.

SUMMARY: EMERGENCE OF THE MOBBING: PERVERSE PERSONALITIES OR OCCUPATIONAL ORGANIZATION EFFECTS?

The question of psychological harassment or *mobbing* constitutes at the present time a great preoccupation as regards occupational health. The purpose of this article is to open a reflexion on the conditions of emergence of the *mobbing* phenomenon, and on the different interpretations which are given to it. Whereas authors like Hirigoyen and Leyman develop the idea that psychological harassment is the effect of perverse personalities, this article supports another point of view. *Mobbing* is actually closely related to new methods of organization and to occupational relations, regardless of the presence of deviant personalities. This article mainly describes forms of organization that not only break ancient bonds of solidarity but also drive to an individualized commitment in the project of the firm. The employees are placed in contradictions from which they manage to get out by developing strategies of survival and avoidance of conflict. *Mobbing* is one expression of these strategies.

KEY WORDS

mobbing, psychological harassment, work organization.

La question du harcèlement psychologique, ou *mobbing*, constitue aujourd'hui une préoccupation importante s'agissant de la santé au travail. Les salariés dénoncent les atteintes dont ils sont victimes et font état des répercussions qu'elles ont sur leur santé : dépression, tentatives de suicide... On se préoccupe également des conséquences de ce phénomène pour l'entreprise : absentéisme de longue durée ou dégradation du climat de travail. Dans la dernière enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, 9 % des travailleurs en Europe se plaignent de tels agissements, ce qui représente plus de 12 millions de personnes ⁽¹⁾. En Suisse,

une enquête similaire conduite par le Secrétariat à l'économie fait mention de chiffres similaires ⁽²⁾. Cet article veut engager une réflexion sur les conditions d'émergence du phénomène du *mobbing* et sur les interprétations qui lui sont données.

La définition même du *mobbing* fait l'objet d'un certain consensus : "Une conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits unilatéraux, de nature à porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne et mettre en péril son emploi, ou à dégrader le climat de travail" (information donnée par

*Ergonome, médiatrice,
Institut universitaire de santé au travail,
rue du Bugnon, 19, CH-1005 Lausanne
Viviane.Gonik@inst.hospvd.ch

** Sociologue,
Institut de médecine sociale et préventive, Genève, Suisse

*** Sociologue,
Centre de sociologie des organisations, Paris, France.
Chercheur associé à l'Institut de médecine sociale et préventive

l'Administration municipale vaudoise dans le cadre de sa campagne contre le *mobbing*).

S'agissant des conditions d'émergence du harcèlement, Hirigoyen développe le point de vue selon lequel le *mobbing* est l'effet de personnalités perverses, de ces "*serial killers qui peuplent les entreprises et perpétuent des meurtres qui ne laissent pas de traces sauf dans la tête de leurs victimes*"⁽³⁾. De telles personnalités se manifestent dans la sphère du travail comme elles le font dans la sphère privée, notamment dans la famille. À travers toutes sortes de manœuvres – séduction, chantage, double discours, sanction –, elles créent une situation qui leur assure une emprise sur la personne visée. L'autre se trouve ainsi réduit à un objet, ce dont le pervers jouit. Ce point de vue, partagé par des structures médicales, des groupes de soutien ou des syndicats, est celui de personnes particulièrement sensibles aux discours des agressés, qui pour la plupart peignent un portrait entièrement négatif de l'agresseur.

Notre propos n'est pas de contester que de telles personnalités existent, et qu'elles prennent leur plaisir et assoient leur pouvoir en détruisant leurs collègues ou subordonnés. Pour Leymann cependant, le *mobbing* n'aurait pas l'ampleur qu'il a aujourd'hui s'il n'existait pas, dans l'organisation du travail, un terreau favorable qui permet aux personnalités perverses de s'exprimer⁽⁴⁾. Le *mobbing* est facilité par des organisations du travail floues, où les tâches sont mal définies. Une entreprise où se développe un style de management disciplinaire et intolérant favorise la mauvaise communication et des éventuels passe-droits pouvant laisser croire à certains qu'il est licite d'abuser de leurs prérogatives. Le manque d'information, ou la mauvaise circulation de celle-ci, est également un facteur de risque : la communication inexistante entre collègues ou avec la hiérarchie empêche la résolution des conflits. Le rôle mal défini de la hiérarchie est aussi mis en cause. On pense aux hiérarchies multiples de l'hôpital : le personnel infirmier est soumis à la hiérarchie infirmière, médicale et administrative, à l'origine de conflits de pouvoir pouvant alors se manifester en *mobbing*⁽⁵⁾. On retrouve cette situation dans des multinationales avec de nombreuses succursales. Certaines décisions d'organisation sont prises sans concertation par des directions centralisées, sans tenir compte des cultures locales.

Peut-on dire que la réalité du harcèlement psychologique se trouve entièrement expliquée à la fois par l'existence de personnalités perverses et par une organisation du travail qui favorise leur expression ? Nous voudrions aborder cette question en soutenant un point de vue différent, selon lequel le *mobbing* est en réalité étroitement lié aux nouvelles modalités de l'organisation et des rapports de travail, indépendamment de la présence de personnalités déviantes. Ce point de vue distinct émerge dès lors que l'on adopte une approche qui porte non seulement sur les victimes et leur vécu, mais aussi sur les personnes mises en cause. Cette perspective s'appuie

sur les travaux qui portent d'une manière générale sur les évolutions des organisations et des conditions de travail. Sans nier l'existence d'éléments personnels de perversité, nous voudrions soutenir ici que l'organisation moderne du travail place les personnes dans des situations de tension, dans des apories, dont elles ne peuvent sortir qu'en adoptant des comportements qui se révèlent dysfonctionnels ou non éthiques vis-à-vis de leur entourage professionnel : collègues, supérieurs ou subordonnés.

Nous nous proposons donc d'évoquer ces formes d'organisation, de montrer en quoi elles constituent le terrain du *mobbing*, puis de revenir sur les éléments essentiels du phénomène que constitue le harcèlement psychologique. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur notre expérience de médiateurs et sur l'étude d'une structure mise en place par une administration publique, à l'instar d'autres en Suisse, pour lutter contre le *mobbing* : le groupe H⁽⁶⁾. Ce service peut être contacté par les employés qui se sentent harcelés pour clarifier leur vécu et leur situation, demander un "règlement à l'amiable" au travers d'une médiation, ou encore déposer une plainte aboutissant à une enquête. Dans ces deux derniers cas de figure, la personne mise en cause est également entendue. Ces démarches nous ont amenés à relativiser la place qu'occupent les personnalités perverses dans l'émergence du *mobbing* et chercher davantage le déclencheur du *mobbing* dans les logiques mêmes de l'entreprise et les formes d'organisation et de relations au travail⁽⁷⁾.

LES NOUVELLES MODALITÉS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LEURS EFFETS SUR LES PERSONNES

Pour évoquer l'évolution des formes d'organisation et leur impact sur les conditions de travail comme sur la coordination et la coopération, nous nous appuyerons sur les travaux récents⁽⁸⁻¹⁰⁾ et mettrons en évidence trois types de phénomènes : la concurrence et l'urgence dans le travail, la peur et la précarisation de l'emploi et enfin l'autonomie sous contrôle dans l'exécution des tâches.

CONCURRENCE ET URGENCE

Pour faire face aux évolutions des demandes du marché de plus en plus globalisé, les entreprises et les institutions développent une politique de très grande flexibilité pour faire coïncider la production (de biens ou de services) avec les aléas de la demande. Parallèlement à ces évolutions, le mode de gestion des entreprises s'est transformé. Les nouvelles pratiques "managériales" qui se sont développées depuis le début des années 1980 s'articulent autour de l'idée centrale de compétitivité. Ce mode de gestion, fondé sur l'idée de faire mieux que les concurrents (nationaux et internationaux), met l'accent sur le primat de la réussite, sur la valorisation de

l'action, l'obligation d'être fort, l'adaptabilité permanente et la mobilité. Il introduit le concept de mobilisation totale de l'individu au service de l'organisation ⁽¹¹⁾.

L'une des techniques utilisées dans les entreprises est celle du "bench marking". Ce terme, issu de l'univers du base-ball, est utilisé pour mettre en place des méthodes de comparaison entre services, entreprises, ou même collègues. Il s'agit de trouver des indicateurs permettant de montrer que l'on travaille mieux que son voisin et de sélectionner ainsi les personnes les plus efficaces. Ce type de contrôle moderne de l'activité apparaît comme un retour en arrière, à l'époque du début de l'industrialisation et du capitalisme ; époque que l'on peut retrouver dans les livres de Zola, et plus particulièrement dans *Au bonheur des dames* ⁽¹²⁾ où il décrit l'émergence et le mode d'organisation des grands magasins : "il intéressait désormais les vendeurs à la vente de toutes les marchandises : mécanisme qui avait bouleversé les nouveautés, qui créait entre les commis une lutte pour l'existence, dont les patrons bénéficiaient. Cette lutte devenait du reste entre ses mains... le principe d'organisation qu'il appliquait constamment. Il lâchait les passions, mettait les forces en présence, laissait les gros manger les petits et s'engraissait de cette bataille des intérêts". La compétition entre collègues, érigée en système, conduit alors à des comportements que l'on décrirait aujourd'hui comme du *mobbing* : "à partir de ce moment, ces demoiselles s'entendirent à ne jamais lui laisser une cliente sérieuse. Son tourment fut d'avoir le rayon contre elle. Au martyr physique s'ajoutait la sourde persécution de ses camarades..., c'étaient des mots blessants, des inventions cruelles, une mise à l'écart".

Cette mobilisation s'accompagne d'une contrainte de l'urgence. Il faut toujours aller plus vite et se soumettre à des délais toujours plus resserrés. Cette intensification urgente de l'engagement individuel envahit l'ensemble des dimensions du travail et n'épargne aucune catégorie de personnel : les cadres, les conducteurs de machines, les agents commerciaux, le personnel des centres d'appel, les infirmières, les agents de police, les enseignants... Tous sont confrontés à cette injonction contradictoire : "faire toujours mieux en toujours moins de temps". Cette obligation d'aller vite pour répondre aux sollicitations du marché est accrue par les nouvelles technologies. En attendant de leurs employés qu'ils se montrent plus rapides que leurs concurrents ou collègues, les entreprises en viennent à solliciter de leur part une sorte de disponibilité permanente. L'exemple d'un cadre à qui son directeur demande de terminer des rapports pour le dimanche à minuit en offre une bonne illustration. Du fait de l'urgence, la remise en question de la consigne et la distance critique par rapport à l'ordre établi par l'entreprise deviennent difficiles. La mise en concurrence de tous par rapport à tous induit l'individualisation des rapports de travail, en plaçant les employés dans des rapports de pouvoir entre eux, comme l'a bien décrit Zola en 1883 : "il s'était efforcé de lui nuire dans l'esprit des chefs, de s'installer à sa place, par des excès de zèle : c'étaient des petites irrégularités découvertes et étalées, des projets d'amélioration...

Tous d'ailleurs dans le rayon, tous n'avaient qu'une idée fixe : déloger le camarade au-dessus de soi pour monter d'un échelon, le manger s'il devenait un obstacle ; et cette lutte des appétits, cette poussée des uns sur les autres, étaient comme le bon fonctionnement même de la machine, on entendait un gros bruit de mâchoires".

Par ailleurs, à travers l'urgence, la personne au travail est appelée avec insistance à une implication instantanée et subjective qui l'incite à interioriser tout conflit entre les besoins de l'entreprise et ses désirs ou éthique personnels. La fonction même du conflit perd de sa signification régulatrice, car le conflit est condamné comme coûteux et destructeur. Dans ce contexte de concurrence, les salariés se trouvent poussés à valoriser leur action propre et à dénigrer celle des autres. Cette façon d'échapper aux tensions créées par cette mobilisation permanente se traduit par du *mobbing*.

PEUR ET PRÉCARISATION

Le phénomène décrit ci-dessus est amplifié par la précarité de l'emploi. La flexibilité voulue par les entreprises s'accompagne d'une forte réduction de l'effectif permanent. L'ajustement aux nécessités de la production est assuré par le recours massif à la sous-traitance, au travail intérimaire, aux contrats de durée déterminée. En Suisse, par exemple, le nombre de travailleurs au statut instable est passé en cinq ans de moins de 100 000 à plus de 200 000 ⁽¹³⁾. La peur du chômage devient toujours plus présente. Il ne s'agit plus là de précarité mais de précarisation. Nombreux sont ceux qui vivent dans l'angoisse de perdre leur travail. Une enquête récente menée en Suisse montre que 11,5 % des employés craignent de se faire licencier et ce pourcentage atteint même 9 % dans la fonction publique.

À cette peur de la perte de l'emploi s'en ajoute une autre. Celle de ne plus tenir les performances, les cadences ou les objectifs, et donc de risquer d'être licencié. Dans ce contexte, la peur se lie à l'accélération décrite plus haut. La compression du temps (faire toujours plus en toujours moins de temps) s'accompagne alors d'une compression du personnel. Il s'agit de faire toujours plus avec toujours moins de gens. Se met alors en place un cercle vicieux où gagner en productivité pour diminuer les effectifs induit une hausse de productivité permettant de diminuer encore plus les effectifs. Cette tendance est encore accrue par la "financiarisation" de l'économie qui met en place une gouvernance des actionnaires, visant à augmenter la rentabilité du capital par une réduction directe du coût salarial.

Ce processus aboutit à ce qu'Aubert ⁽¹⁴⁾ appelle un phénomène de "dramatisation affective" dans les relations interindividuelles. La pression de certaines directions, qui annoncent par exemple "tant de gens vont devoir partir", est relayée par les employés qui, pour se protéger, mettent au point des stratégies de fragilisation des collègues. Face

à la peur et à la précarité se développent des pratiques de déstabilisation de l'autre. Comme l'exprime un ouvrier : "je vais devoir écraser mon voisin". On laisse en quelque sorte aux employés la charge de choisir ceux qui doivent être éliminés. À l'instar du jeu télévisé *Le maillon faible*, il s'agit de trouver le moyen de rester en place. L'élimination de l'autre ne s'opère pas nécessairement sur la base de compétences réelles, mais à travers un travail de sappe dont le *mobbing* fait partie.

AUTONOMIE SOUS CONTRÔLE

La mise en place d'une organisation du travail moins verticale visant à augmenter l'autonomie peut également être source de dysfonctionnements et de *mobbing*. Les formes d'organisation "post-fordiste" ont cassé les collectifs et les anciennes solidarités au profit d'un engagement individuel au projet de l'entreprise et au projet "managérial". On valorise alors une régulation autonome des individus. Les relations entre personnes sont moins codifiées par la ligne hiérarchique que par l'interaction stratégique. Il faut collaborer pour obtenir l'objectif prescrit, sans que les règles de la collaboration soient clairement édictées (la fin justifiant les moyens)⁽¹⁵⁾. Cette apparente liberté laisse une grande place aux rapports de forces, la communication entre égaux n'étant pas un processus naturel, spontané et inconditionné. Cette difficile communication peut aboutir au *mobbing* défini ici comme une non-reconnaissance réciproque, une non-insertion dans les circuits de la communication normale entre collègues⁽¹⁶⁾. Cette communication est d'autant plus difficile que se sont mis en place toute une série d'instruments, vécus la plupart du temps par les employés comme des instruments de contrôle, tels que les évaluations individuelles des performances, le salaire au mérite, la qualité totale, les contrats d'objectifs, etc. L'autonomie et la responsabilisation exigées des employées sont contredites par le fait que quelques principes "tayloriens" sont toujours en place. Dans la majorité des situations de travail, les normes de productivité et les contraintes temporelles sont toujours plus prégnantes. Contraintes auxquelles s'ajoutent des prescriptions visant le corps (par exemple, pour les vendeuses avoir le "look" du magasin), ou même la parole comme c'est le cas dans les centres d'appels téléphoniques ou les opérateurs doivent suivre un script très détaillé.

À cela s'ajoute le fait que le donneur d'ordre se défausse la plupart du temps sur l'employé de toutes responsabilités vis-à-vis des moyens nécessaires pour atteindre les résultats escomptés. On peut évoquer ici la situation d'une secrétaire : embauchée pour réorganiser le secrétariat d'un établissement scolaire, elle ne s'est vue conférer aucune autorité pour le faire et n'a reçu aucun soutien de la direction. D'une manière imagée, elle dit : "j'ai été engagée pour balayer, mais on ne m'a pas donné de balai".

Dans le même registre, Clot souligne que le management demande aux opérateurs de prendre des responsabilités et de se mobiliser intellectuellement et subjectivement, sans cependant avoir de responsabilités effectives sur la finalité et le sens du travail à accomplir : "*L'initiative, la pensée, la subjectivité se trouvent à la fois prescrites et interdites*"⁽¹⁷⁾. Un autre témoignage illustre bien cette contradiction : Monsieur X. travaillait comme responsable d'une cantine dans un service de l'administration. Pour des raisons budgétaires, on lui annonce que cette cantine sera fermée et on lui propose un transfert dans un autre service pour s'occuper du réseau informatique. Arrivé dans sa nouvelle affectation et après avoir attendu deux jours dans la salle d'attente que le chef du service le reçoive, il ne lui est donné ni place de travail, ni ordinateur. Il se retrouve à faire des photocopies sous les ordres d'une personne intérimaire. Après une semaine de ce régime, il va voir son directeur pour se plaindre. Ce dernier lui reproche très vivement de "ne pas profiter des opportunités données et prendre des initiatives", tout en relevant le fait qu'il n'avait pas suivi la voie hiérarchique.

En définitive, les modalités du pouvoir et le type de conflits se sont transformés. On est passé d'un pouvoir disciplinaire, centré sur l'obéissance aux ordres et aux injonctions de la hiérarchie, à un gouvernement qui demande l'adhésion et la mobilisation des personnes. S'il fallait auparavant "rendre les corps dociles et utiles"⁽¹⁸⁾, il s'agit dans les nouvelles formes d'organisation de canaliser l'énergie mentale. Comme le dit Dejours, "*le harcèlement est une forme spécifique de l'aliénation sociale. Cette dernière se caractérisant par le fait qu'elle est secondaire à des contraintes psychiques exercées de l'extérieur sur un sujet par l'organisation du travail, par les modes de gestion et d'évaluation ou de direction de l'entreprise*"⁽¹⁹⁾.

LES EMPLOYÉS ENFERMÉS DANS DES TENSIONS CONTRADICTOIRES

En résumé, les personnes au travail sont placées dans des situations contradictoires, sources de grandes tensions. On demande aux personnes un investissement total dans l'entreprise sans pour autant garantir une sécurité de l'emploi. Bien au contraire, le fait de travailler toujours plus et toujours plus vite met en danger leur poste de travail au travers des gains de productivité toujours plus recherchés. Comme l'explique un cadre : "je travaille pour supprimer mon poste". On demande aux salariés de faire preuve d'autonomie, d'initiative et de se responsabiliser, tout en fixant des impératifs de production, des normes et des délais d'exécution toujours plus contraignants et difficilement conciliables avec les exigences de qualité qui leur sont imposées. L'objectif à atteindre et prescrit, mais non les moyens d'y arriver. Enfin, alors même que la coopération est mise en avant comme un atout pour l'entreprise, beaucoup de salariés se trouvent isolés du fait de l'éclatement et de la diversification des formes d'emplois, des

horaires et des temps de travail, des systèmes de rémunération au mérite, des entretiens individuels de performance.

Du fait de ces contradictions, les “règles du jeu”, qu’elles soient implicites ou explicites, sont peu lisibles pour les employés, ou encore peu conformes au système de valeur de la personne. De ce fait, les salariés, quel que soit leur niveau dans la hiérarchie, sont conduits, pour répondre à la tension, à mettre en place des stratégies d’évitement des problèmes, des stratégies de survie, de résistance au stress ; stratégies dont le *mobbing* est une résultante dramatique. Tous les éléments présentés convergent : les effets de la concurrence et de l’urgence, la précarisation des emplois et l’autonomie sous contrôle. Ils s’inscrivent dans une même dynamique d’individualisation des rapports de travail. Celle-ci s’appuie sur l’intériorisation par chacun des contraintes, des objectifs et des intérêts de l’entreprise, l’adhésion à ses valeurs, à son éthique. En somme, comme le dit Linhart, “le salarié doit se mettre lui-même en situation de se gérer comme le feraient sa hiérarchie et les responsables des méthodes. Il doit s’inventer en permanence une chaîne de montage dans la tête”⁽²⁰⁾. Chacun est alors amené à se défausser sur un autre des problèmes et des tensions qu’il ne peut pas résoudre.

Dans ce contexte, les formes de résistance sont moins une contestation de l’entreprise sous forme de mobilisation collective qu’une dérive vers des conflits vécus sur le plan individuel, comme le *mobbing*. Ceci est très flagrant dans les résultats de la troisième enquête européenne sur les conditions de travail⁽²¹⁾. Il apparaît en effet que les salariés dans des situations flexibles caractérisées par une absence de collectif de travail, en raison des horaires décalés et lieux de travail dispersés, sont ceux qui connaissent le plus d’atteintes à la dignité dans le travail. Tout se passe comme si la relation de domination au travail se transformait en une relation douloureuse interpersonnelle. Cette tendance est encore plus marquée par le fait que les structures de résistance collective, telles que les syndicats, ont été également mises à mal par ces évolutions du monde du travail. On peut donc dire que le *mobbing* constitue une réaction face à des injonctions contradictoires. Lorsque la solidarité disparaît, cela laisse la place à des comportements abusifs.

REPENSER LE PHÉNOMÈNE DU *MOBBING*

À partir de ces constatations, nous pouvons maintenant revenir sur la question de savoir ce qu’est véritablement le *mobbing*. Celui-ci ne nous apparaît pas comme un phénomène lié à la perversité de personnes, auxquelles l’organisation laisserait plus ou moins de marge pour agir de cette façon. Au contraire, nous insistons sur le fait que le *mobbing* constitue la résultante de situations que l’on peut dire perverses, dans la mesure où les personnes

sont placées dans des contradictions insurmontables. Pour échapper à ces tensions, les personnes assument, comme le décrit Dejourns, “des stratégies de défenses particulières : conduites déloyales vis-à-vis des collègues, stratégie pour ne pas “voir” ce qui se passe, fuite en avant dans l’activisme, cynisme viril, idéologie défensive du réalisme économique, banalisation de l’injustice...”⁽²²⁾. Nous décrirons ici quelques cas pour illustrer ce point de vue sur le *mobbing*.

DES “MOBBEURS” EUX-MÊMES SOUS PRESSION

Dans certaines situations, le *mobbing* apparaît comme la réponse à une pression intense que subit lui-même le mobbeur : pression induite par le processus de travail ou portée par la hiérarchie. Madame G. est gérante d’une grande surface, filiale d’un grand groupe du secteur alimentaire. Elle est tenue par sa direction centrale à ne pas dépasser le budget prévu pour les frais salariaux (soit 19 % des dépenses), quelle que soit la charge de travail. De ce fait, malgré des périodes d’activité intense (autour des fêtes par exemple), elle ne peut pas engager du personnel ou seulement des intérimaires. Elle adopte alors une stratégie de “chasse aux absences” en faisant pression sur les personnes malades pour qu’elles viennent travailler quand même : “je suis obligée”, dit-elle, “de faire du chantage sur les personnes qui s’absentent, car sinon tout va craquer”. Nous évoquerons une autre histoire du même type (cf. *Le Monde - Initiatives* de mars 2003). C’est le témoignage de Monsieur D., jeune universitaire qui travaille par ailleurs chez Mac Donald. Il se surprend au bout de quelques semaines à prendre à partie une équipière qui ralentit les cadences. Il reconnaît avoir perdu tout recul critique lors des rushes de midi où la préparation d’un hamburger prend quelques dizaines de secondes et exige l’intervention de cinq personnes. Un retard dans la chaîne oblige à jeter la marchandise ce qui pénalise toute l’équipe.

LES EXIGENCES DE L’AUTONOMIE OU “DES MOBBEURS BIENVEILLANTS”

La situation suivante illustre une forme de *mobbing* qui va de pair avec l’exigence d’autonomie dans le travail. Madame H. a été engagée il y a 20 ans comme secrétaire pour faire un travail bien cadré et bien délimité, essentiellement de la dactylographie pour un responsable. Elle réussit très bien dans cette fonction. Avec l’évolution des mandats de l’entreprise, elle se voit proposer de devenir secrétaire responsable d’une équipe de consultants. Son travail devient à la fois plus varié et plus intéressant. Il inclut des tâches multiples, certains déplacements avec l’équipe, la responsabilité des aspects logistiques. Ces nouvelles tâches l’obligent souvent à faire face à l’urgence et aux changements de dernière minute, ce qui la met dans un état de stress et de tension qui se répercutent très négativement : elle fait de nombreuses erreurs. Il lui arrive de travailler le soir pour combler les retards accumulés.

Elle s'attire des reproches de l'équipe, car il reste toujours des problèmes dans la réalisation de sa tâche. Les "patrons" sont sympathiques, l'ambiance détendue, mais elle se sent cependant "mobbée" et "dysfonctionne" de plus en plus, ce qui induit une irritation croissante à son égard. On peut considérer que ces nouvelles fonctions sont très différentes du poste initial et demandent des compétences pour lesquelles Madame H. n'a pas reçu de formation. Ce qui semblait une promotion aux yeux des responsables et des autres secrétaires est devenu pour elle une source de tensions. Une relation de harcèlement s'installe : on ne répond pas à ses demandes, on fait le travail à sa place, ce qui l'humilie encore plus.

UNE TERRIBLE PRESSION AU TRAVAIL

Une dernière illustration porte sur la pression exercée dans l'emploi. C'est l'histoire terrible du suicide d'une cadre supérieure d'une entreprise du secteur des télécommunications et de l'informatique (cf. *Libération* du 31 mars 2003). Elle s'est jetée d'un pont proche de son entreprise en laissant une lettre faisant état des persécutions qu'elle avait subies : "placardisation, manque de respect, humiliation, souffrance morale, aucune reconnaissance professionnelle". Si l'entreprise conteste le *mobbing*, force est de constater que les témoignages affluent, mettant en évidence des formes d'organisation et de management toujours plus dures. On peut ainsi lire la déclaration du délégué du personnel CGT : "on a avalé tellement de choses depuis des années : le système de notation à l'américaine appliqué brutalement et bêtement, les entretiens d'évaluation, les restructurations, fusions, acquisitions, menaces sur l'emploi...". De même, une enquête des médecins du travail du site fait état de 32 % des salariés interrogés se plaignant de stress et de souffrance mentale.

LA CONSPIRATION DU SILENCE

Si l'on repense le phénomène du *mobbing* à la lumière de ces exemples, ce qui le caractérise est moins la malveillance de certaines personnes que la non-reconnaissance d'une situation difficile et conflictuelle. Il apparaît que le conflit, en tant que forme ouverte de désaccord, n'a pas de place dans l'entreprise : parce qu'il prend trop de temps et parce qu'il n'existe plus de formes codifiées d'expression du conflit. L'atomisation des salariés et leur mise en concurrence permettent que se développent des formes défailtantes de relations laissant la porte ouverte aux abus et au harcèlement. Ce qui n'est pas reconnu, c'est précisément ce qui fait conflit. Madame G., la gérante de succursale, fait pression sur les absents à cause du sous-effectif permanent, mais elle le fait en les culpabilisant pour leurs absences et en les accusant d'abuser de certificats maladie de complaisance. Lors d'un changement de poste, comme dans le cas de Madame H., on reproche à l'employé ses incompétences et on évite d'affronter le problème, ce qui supposerait d'analyser le nouveau poste, d'envisager la possibilité d'une formation,

voire de considérer si un autre poste serait plus approprié. Dans d'autres situations, les restructurations par exemple, la peur de se faire licencier, non explicitée, peut conduire à s'en prendre aux collègues dans leur travail.

La particularité du processus de *mobbing*, c'est le déni de l'agression, que ce soit de la part de l'agresseur, de la hiérarchie ou même des collègues. C'est d'ailleurs ce déni qui caractérise le *mobbing* par rapport à d'autres formes de conflits au travail, conflits qui font partie de la "vie normale" d'une entreprise. Dans le *mobbing*, la victime n'est pas impliquée dans une dualité en opposition, mais est renvoyée à sa propre incapacité et à sa vision soi-disant "déformée" de la situation. Si elle se plaint, on lui rétorque que c'est elle qui a un problème : "vous imaginez des choses, vous êtes paranoïaque...". Ce qui ne veut pas dire que le *mobbing* s'exerce à travers des formes "douces" et subtiles d'agression. Il peut aussi comporter des échanges violents dans le ton et les termes, et même des agressions physiques.

La victime n'est soi-disant pas attaquée car c'est elle, lui dit-on, qui a un problème personnel. Une véritable loi du silence se met en place qui aboutit à l'empêcher de se défendre en ne lui reconnaissant pas le statut de personne agressée. Il s'agit là, pour le collectif de travail, d'une forme de stratégie défensive de métier, telle que la décrit Dejours. Face au climat de violence introduit par l'agression, le groupe de travail se protège contre la peur d'être lui-même assailli en individualisant le problème : ce qui est en cause, ce n'est pas l'organisation du travail, c'est la victime qui exagère, dit-on, et se montre maladroite. Le *mobbing* mobilise peu la solidarité dans le milieu de travail. Dejours avance d'ailleurs l'hypothèse que c'est ce déni de l'agression, et donc l'impossibilité de se voir reconnaître un statut de victime, qui pourrait être à l'origine des graves décompensations psychiques que vivent certains "mobbés". C'est cette même logique qui explique que le *mobbing* se conclut plus généralement par l'exclusion de la personne harcelée que par la résolution des faits qui ont déclenché le problème.

CONCLUSION

La présente analyse suggère que le *mobbing* n'est pas l'effet de personnalités perverses, mais provient des conditions modernes du travail qui empêchent l'expression ouverte et collective des dysfonctionnements. Se pose alors la question de savoir quelles mesures peuvent être prises pour les combattre. Actuellement les différentes solutions proposées – plaintes, enquêtes, médiation – visent soit à la recherche d'un coupable "pervers" à sanctionner, soit à la mise en place de procédures de dialogue pour apaiser les tensions entre deux personnes. Dans les deux cas, on est dans une logique d'individualisation des rapports de travail qui se trouve à l'origine du phénomène du harcèlement. La

première des solutions méconnaît que le *mobbing* ne se réduit pas à des effets de personnalité, et la seconde reste dans le registre interindividuel sans remettre en question les conditions structurelles qui ont amené au *mobbing*.

Selon notre point de vue, on ne peut imaginer combattre ce phénomène qu'en inventant des nouvelles formes d'expression des conflits, et qu'en repensant les formes de solidarité. À cet égard, on ne peut que suivre le propos de Dejours : "Travailler, c'est aussi vivre ensemble. Et le vivre ensemble ne va pas de soi. Il suppose un espace de délibération, de discussion pour reconstruire des accords, des règles, des normes en référence à des valeurs. Ou bien le travail est un lieu d'exercice pour chacun de la délibération et de la confrontation des opinions, ou bien il est le lieu de la duplicité, de la manipulation et de la méfiance qui conduisent à la démobilisation et aux violences". ■

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1 - PAOLI P, MERLLIÉ D. Dix ans de conditions de travail dans l'Union Européenne : résumé. Dublin : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2001.
- 2 - SECRÉTARIAT SUISSE D'ÉTAT À L'ÉCONOMIE. Mobbing et autres tensions psychosociales sur le lieu de travail en Suisse. Berne : Publication du Seco, Conditions de travail, n° 3, 2003.
- 3 - HIRIGOYEN MF. Harcèlement moral : la violence perverse au quotidien. Paris : Syros, 1998.
- 4 - LEYMANN H. Mobbing, la persécution au travail. Paris : Le Seuil, 1996.

- 5 - FROMAIGÉAT D, WENNUBST G. Souffrance psychologique au travail : guide dans les méandres du harcèlement psychologique. Genève : OCIRT (Office cantonal de l'inspection et des relations du travail), 2000.
- 6 - BASTARD B, CARDIA-VONÈCHE L, GONIK V. Judiciarisation et déformalisation : le "Groupe H" et le traitement institutionnel du harcèlement psychologique. *Droit et Société* 2003 ; 53 : 185-209.
- 7 - ARIÈS P. Harcèlement au travail ou nouveau management. Villeurbanne : Golias, 2002.
- 8 - DEJOURS C. Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale. Paris : Le Seuil, 1998.
- 9 - BOLTANSKI L, CHIAPPELO E. Le nouvel esprit du capitalisme. Paris : Gallimard, 1999.
- 10 - ZARIFIAN P. À quoi sert le travail ? Paris : La Dispute, 2003.
- 11 - CHANLAT JF. Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail. In : Brunstein I. L'homme à l'échine pliée. Paris : Desclée de Brouwer, 1999 : 29-61.
- 12 - ZOLA É. Au bonheur des dames. Paris : Press Pocket, 1990.
- 13 - DOMENIGHETTI G *et al.* Health effects of job insecurity among employees in the Swiss general population. *Int J Health Serv* 2000 ; 30 (3) : 477-490.
- 14 - AUBERT N. Le management par l'urgence. In : Brunstein I. L'homme à l'échine pliée : réflexions sur le stress professionnel. Paris : Desclée de Brouwer, 1999 : 87-100.
- 15 - DE MUNCK J. Les métamorphoses de l'autorité. In : Garapon A. Quelle autorité ? Paris : *Revue Autrement* 2000 : 1-224.
- 16 - DEJOUR C. La vie des organisations, le mal de vivre ensemble. *Le Monde*, 16 janvier 2001
- 17 - CLOT Y. La santé à l'épreuve du travail. In : Suarez C. Intensités du travail et santé, quelles recherches, quelles actions ? Paris : Institut syndical d'études et de recherches économiques et sociales, 2001.
- 18 - FOUCAULT M. Surveiller et punir : naissance de la prison. Paris : Gallimard, 1975.
- 19 - DEJOURS C. Violence et domination. *Travailler* 2000 ; (3) : 11-31.
- 20 - LINHART D. Travail en miettes, citoyens déboussolés. *Le Monde diplomatique*, juin 2002.
- 21 - DAUBAS-LETOURNAUX V, THÉBAUD-MONY A. Organisation du travail et santé dans l'Union européenne. Dublin : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003.
- 22 - DEJOURS C. Travail, usure mentale. 3^{ème} édition. Paris : Bayard, 2000.