



HAL
open science

Le harcèlement dans les organisations : trauma et résilience dans les récits de victimes

Virginie Althaus, Sarah Colé, Odile Camus

► To cite this version:

Virginie Althaus, Sarah Colé, Odile Camus. Le harcèlement dans les organisations : trauma et résilience dans les récits de victimes. Valérie Carayol; Valérie Lépine; Laurent Morillon. Le côté obscur de la communication des organisations, Presses de la Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine (MSHA), pp.83-106, 2020, 9782858926053. hal-02894342

HAL Id: hal-02894342

<https://hal.science/hal-02894342>

Submitted on 23 Nov 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Le harcèlement dans les organisations : trauma et résilience dans les récits de victimes

Virginie ALTHAUS, Sarah COLÉ et Odile CAMUS

Résumé

Cette recherche interroge le caractère traumatique du vécu du harcèlement à partir de la narration qu'en font des victimes, au cours d'entretiens. Ces productions ont fait l'objet d'une double analyse : thématique et discursive, en vue de repérer les manifestations discursives d'un éventuel stress post-traumatique, et de sa résilience. L'ensemble des indicateurs retenus pour l'analyse témoigne en faveur d'un vécu traumatique du harcèlement. Le contenu du harcèlement ne se dit que peu à peu, dans une temporalité échappant à la structure narrative. La dénomination des faits, ainsi que la désignation de l'entité harceleuse, apparaissent comme particulièrement problématiques. L'identification d'acteurs personnifiés et la référence à un soutien organisationnel caractérisent le récit des victimes résilientes ; tandis que l'isolement de la victime non résiliente est visible dans la structure propositionnelle du récit.

Mots clés : harcèlement moral au travail, narration, traumatisme.

Abstract

This research investigates the traumatic nature of harassment at work, based on victims' narratives from interviews. These interviews were analysed along two lines, thematic and discursive, with a view to identifying manifestations of post-traumatic stress and the victims' resilience in acknowledging it. Indicators selected for the analyses suggest that harassment at work leads to experiences of clinical trauma. The specific details of each case of harassment were divulged piece-meal, divorced from the chronological recounting of events. The pinning-down and naming of the facts of harassment and its perpetrators appears particularly problematic for the victims. The narratives of resilient victims are characterised by a readiness to name perpetrators, and reference to organisational support. Conversely, the isolation experienced by non-resilient victims is revealed by the propositional nature of their narration.

Keywords: harassment at work, narration, trauma.

Introduction

La notion de harcèlement moral au travail se diffuse depuis une quinzaine d'années en France, notamment *via* les travaux de Marie-France Hirigoyen (1998). Depuis 2002, le Code du travail et le droit public ont mis en application des dispositions afin de prévenir et de faire reconnaître les situations relevant du harcèlement moral au travail. Dès lors, on a constaté un accroissement des plaintes ou des signalements pour harcèlement moral dans les milieux professionnels (Salah-Eddine, 2010), ainsi que des demandes d'accompagnement ou de création de dispositifs institutionnels. La violence au travail n'est certes pas un phénomène nouveau, mais son augmentation est assez largement soulignée, du fait de contextes organisationnels propices à son installation, et notamment de « forces de désintégration sociale qui constituent des individus solitaires aux prises avec l'organisation » (Lhuilier, 2006 : 11). La multiplication des cas et des « plaintes » serait alors révélatrice des nouvelles réalités du monde du travail (Faulx, 2009) et des formes d'organisation qui en découlent.

Les approches de la violence au travail sont plus ou moins centrées sur l'individu ou la situation de travail. Une première approche met en avant les dimensions intra et interindividuelles de ce phénomène se caractérisant par des « conduites abusives ». Si cette approche focalisée sur les caractéristiques individuelles du harceleur et de la victime peut constituer une grille de lecture pertinente, elle présente néanmoins le risque d'occulter le rôle des facteurs sociaux et en premier lieu, de ceux relevant de l'organisation du travail.

L'approche organisationnelle ou socio-organisationnelle (Leymann, 1996 ; Lhuilier, 2006) se focalise quant à elle sur les conditions concrètes dans lesquelles les mouvements destructeurs peuvent émerger (Cintas, 2007). Elle permet ainsi de mettre en lumière les contextes organisationnels qui constituent un « terrain propice » au développement de tels mouvements. Si cette recherche investigue aussi « l'après » harcèlement (du point de vue de la prévention tertiaire) et le versant de la « réparation », elle n'en relève pas moins de cette approche de par, notamment, la prise en compte du contexte relationnel et organisationnel dans lequel s'inscrivent les faits relatés.

Le caractère traumatogène du harcèlement moral au travail

Les conséquences psychiques du harcèlement moral au travail sont fréquemment décrites dans la littérature comme des troubles proches du stress post-traumatique (Jehel, 2014). Mais, le harcèlement se définit par la répétition d'agissements hostiles, sources de stress, tandis que le traumatisme fait suite à la survenue brutale d'un événement violent. En fait, l'on peut considérer qu'à la soudaineté de la violence se substitue « la charge de la répétition des agissements stressants dans un contexte précis avec des modalités de

répétitions qui transforment, le contexte de travail, en cauchemar » (Jehel, 2014 : 643). Il s'agit ainsi d'envisager l'étiologie du traumatisme sous un angle quelque peu différent et d'émettre l'hypothèse du caractère traumatogène de l'exposition chronique à différents événements stressants, qui constitue une menace pour l'intégrité de la personne au travail (Bonafons, Jehel & Coroller-Béquet, 2009).

Nombre d'auteurs rendent compte d'un état de stress post-traumatique chez les victimes de harcèlement. Depuis la fin des années 1990, plusieurs études se sont en effet attachées à identifier la prévalence du stress post-traumatique chez les victimes (par exemple, Mikkelsen & Einarsen, 2002 ; von Strachwitz, 2002...). La plupart d'entre elles mobilisent les critères du DSM-IV¹ afin de caractériser le stress post-traumatique, à l'exception du premier : une cause unique (présumée) du traumatisme. D'autres études, moins nombreuses, s'appuient sur l'analyse des récits de personnes se désignant comme victimes de harcèlement moral au travail. Bouteyre et Vitale (2006) ont ainsi analysé les témoignages de personnes se décrivant en tant que victimes sur un forum Internet : environ 6 % d'entre elles évoquent un « choc », un « traumatisme » ou utilisent le verbe « choquer ».

Si le recours aux critères du DSM-IV peut contribuer à l'étude des liens entre harcèlement moral au travail et traumatisme, l'analyse qualitative offre un angle d'investigation complémentaire en mettant l'accent sur les significations construites par les victimes. Cette recherche interroge donc le caractère traumatogène du vécu du harcèlement moral au travail à partir de la narration qu'en font des personnes s'auto-désignant comme des victimes. Dans cette perspective, nous considérons que la violence et la soudaineté qui définissent classiquement le fait potentiellement traumatique ne sont pas tant propriétés du fait, que de l'expérience d'un sujet confronté à celui-ci.

Méthode

Ce travail relève d'une approche qualitative. Nous avons effectué des entretiens semi-directifs (durée : environ 1h) auprès de neuf personnes se décrivant comme ayant été victimes de harcèlement au travail et issues de contextes organisationnels divers : cinq sujets occupaient un emploi dans le secteur privé, et quatre autres dans le secteur public (voir Annexe 1 pour de plus amples détails).

1. Par exemple, Bonafons *et al.* (2009) font mention de trois principaux critères retenus dans les études : reviviscence des événements traumatiques ; évitement des stimuli associés aux situations traumatiques ; manifestations d'une activation neurovégétative.

Ces entretiens ont été intégralement retranscrits et ont fait l'objet de deux analyses croisées :

- Une analyse thématique, ciblant le contenu du propos et permettant de repérer des « unités sémantiques de base », ensuite regroupées et catégorisées *via* une grille d'analyse (Blanchet & Gotman, 2015). Une fois ces unités regroupées dans chaque catégorie, un sens leur a été attribué (exemple : sous-thème : émotions/ressentis – unité sémantique : « donc quelque part, à la limite ça me culpabilisait aussi [...] » – sens : culpabilité).

La grille d'analyse comportait cinq grands thèmes : le récit du harcèlement, son contexte, les acteurs de la situation, la reconnaissance du harcèlement et la reconstruction de la personne. Ces thèmes ont eux-mêmes été divisés en sous-thèmes (voir Annexe 2).

- Une analyse du discours ciblant l'organisation discursive (Charaudeau, 1992) ainsi que la mise en scène discursive des principaux objets du propos (analyse cognitivo-discursive, Ghiglione, Kekenbosch & Landré, 1995).

Résultats

Le harcèlement comme trauma

La structure du récit : une temporalité problématique

Dans l'analyse thématique, les thèmes dégagés rendent compte de la structure narrative des entretiens : Contexte initial, Harcèlement, Résolution. Cependant, cette structure n'est pas directement lisible dans les récits, bien que la grille d'entretien utilisée ait été construite selon cette chronologie. L'événement (le harcèlement) venant modifier la situation initiale surgit régulièrement dans le discours sous la forme d'une référence au temps – un « moment », un « jour » –, sans être développé dans sa dimension factuelle (hésitations, phrases inachevées...). Dans l'exemple suivant, la référence à un « commencement » revient tout au long de l'entretien :

C'est vrai que très vite y a eu quand même... elle m'a fait... (3'30) [...] et puis je dirais que ça a commencé un p'tit peu à partir de là (5'30) [...] Et en fait on m'a dit clairement à ce moment-là et c'est là que ça a commencé (9') [...] Bah je dirais février 2014 ça a commencé sérieusement (10') [...] Et là, c'est là que le placard a commencé. (18', Élodie).

La temporalité est saccadée, l'interviewé pouvant invoquer l'oubli :

c'est là que j'me souviens plus... [...] Oui une pression. Une pression verbale. Une pression euh... Là, c'est là que j'me rappelle plus bien quoi... (9'30, Michel).

Dans l'exemple suivant, après un récit au passé qui semble conclu, l'interviewé introduit l'événement critique sans transition et au présent :

Donc voilà quoi, j'aurais dû sortir les documents euh... Voilà quoi. [...] Et euh... Alors comment ça s'est passé... J'ai tellement... [...] Euh, il m'a... un matin j'arrive (10', Béatrice).

Les faits eux-mêmes semblent indicibles (propositions inachevées) :

Alors à la suite de ça il a fait un... [...] Alors là il a noté que... (31'30, Anna).

Dans certains entretiens, les faits sont parsemés tout au long du récit. Dans d'autres, ils sont intégrés dans des séquences narratives complètes, mais sous la forme d'une accumulation factuelle qui semble devoir se poursuivre à l'infini, sans s'inscrire dans la temporalité du récit :

Tous les jours ou quasiment tous les jours c'était une réflexion, ou d'ordre sexuel ou j'avais mal dormi c'est parce que j'avais euh... j'avais fait des choses toute la nuit euh... Un autre jour j'avais une couleur de cheveux, est-ce que mes poils pubiens étaient de la même couleur euh... Et euh, après sur le travail c'était que j'étais pas compétente. (2', Isabelle).

De ce temps circulaire émane alors une impression d'oppression diffuse :

Les mois ont suivi et mon tour est venu. Mon tour est venu où chaque chose que je faisais euh, c'était la même chose. C'étaient que reproches, que euh... [...] Tout était prétexte à ce que rien n'aille. Et on a même travaillé avec des rats dans le magasin. Et euh, il fallait rien dire. Il fallait rien dire, il fallait que je me taise, on savait qu'on travaillait avec des rats dans le magasin, et euh... Il fallait se taire, on ne devait rien dire. (6', Béatrice).

En revanche, dans deux entretiens (Laura, Marie), est observée une structure narrative canonique ; mais ces récits ont été produits par des victimes « résilientes ». Dans ces mêmes entretiens, les faits sont énoncés sans détour (voir Données supplémentaires 1) et le caractère progressif du harcèlement est également bien restitué (Données supplémentaires 2).

L'entité harceuse : nature, identification, désignation

Dans le récit qui a été fait du harcèlement, six personnes se désignaient comme victimes d'un harcèlement « vertical descendant » (exercé par un ou une responsable hiérarchique) et trois faisaient plutôt référence à un harcèlement « mixte », émanant des collègues et de la hiérarchie (Desrumaux, 2011). Les processus d'installation de ce dernier, tels qu'ils sont décrits par les trois personnes concernées, diffèrent. Dans deux cas (Isabelle et Anna), les agissements hostiles émanaient d'abord des collègues. Les responsables hiérarchiques ou les membres du service des Ressources humaines sont décrits comme des complices, parfois actifs (Sirota, 2017), de ces dérives

(exemples : « *La DRH m'avait euh dit que [...] certaines tenues vestimentaires qui pourraient laisser entendre aux hommes du service que j'étais ouverte à toute proposition quoi* » (12'30, Isabelle)). Enfin, selon Daniel, c'est surtout son responsable qui était à l'origine du harcèlement et ses collègues ont, de par leurs agissements, cautionné et soutenu : « *Ce qui veut dire que il y a des collègues, qui allaient, qui servaient comme l'horloge, l'œil de la direction quoi* » (26'30).

Tous les interviewés se décrivant comme victimes d'un harcèlement vertical descendant ont fait référence à une personne lorsqu'ils désignaient la source des agissements hostiles (exemples : « *elle avait pas peur et d'ailleurs elle nous le disait hein* » (10'30, Marie, à propos de sa supérieure hiérarchique) ; « *il avait tellement d'impact négatif et tellement été mauvais et méchant avec le personnel* » (36'30, Laura, à propos du directeur).

Deux participants victimes de harcèlement mixte ont plutôt fait allusion à un groupe ou à une institution pour désigner les responsables des agissements hostiles : « *parce que c'est la faute de mon... de mon administration* » (28'30, Daniel) ; « *les hommes* », « *les hommes du service* », Isabelle. Une participante (Anna) s'est référée à plusieurs personnes, mais de façon individuelle et plus rarement en tant qu'entité groupale.

L'analyse des choix lexicaux renvoyant à l'entité harceuse permet de préciser ces références : source diffuse dans la plupart des cas, désignée de manière impersonnelle, ou bien par un pronom personnel sans antécédent. Il s'avère donc difficile d'identifier l'entité harceuse :

C'était voilà, c'étaient des réflexions, c'étaient des humiliations devant les élus, devant les administrés voilà, c'était parti comme ça. [...] C'est-à-dire que à chaque fois je me disais « de toute façon, ça n'ira pas, le courrier ne conviendra pas ». (11', Élodie, voir aussi Données supplémentaires 3).

Là encore, certains entretiens se distinguent par une identification très personnalisée du harceleur. En particulier, la mise en cause des sentiments, de la personnalité et du vécu du harceleur caractérise les entretiens de victimes résilientes :

*Est-ce que **il a senti** euh le fait d'avoir quelqu'un de faible sur qui il pouvait dominer et du coup **ça lui plaisait** ça lui, **il avait l'impression** d'avoir un sentiment de puissance, d'autorité peut-être qu'il n'avait pas ailleurs. Euh, est-ce que c'est un pro... **quelqu'un qui a un problème** dans le fait euh, **qui aime dominer** des femmes, je ne sais pas. Je n'ai jamais su. (13', Laura, voir aussi Données supplémentaires 4).*

Mais dans la plupart des entretiens, lorsque le harceleur est personifié et qualifié, c'est de façon indirecte, par exemple en rapportant les propos d'autrui (Données supplémentaires 5), ou bien lorsque l'interviewé relate une situation dont il n'a été que le témoin :

On avait une personne qui était obèse chez nous, et euh, elle l'a regardée elle a fait « et bah alors, on travaille comme Bibendum » et en faisant

les gestes de la grosse qui, qui marche quoi. Elle était méchante quoi, méchante. (18'30, Marie).

Le vécu émotionnel de la victime : expression versus inhibition

Suite au récit des événements constitutifs du harcèlement, les interviewés ont souvent dressé le « bilan » de ce qui leur était arrivé. Ces énoncés ont été regroupés dans la catégorie thématique relative à « la reconstruction de la victime ». Sur le plan du lexique utilisé, si nous avons relevé l'emploi des mots « choc » ou « choqué » au cours des entretiens (« *Ouais, c'était un choc psychologique* », 30'30, Margot), deux interviewées ont fait référence de manière explicite à un traumatisme. Élodie indique « *y a eu un traumatisme [...] si j'avais pas été traumatisée, [...]* » (56') et Margot affirme qu'il « *y'a eu un traumatisme quand même chez moi* » (30'). Il pouvait aussi s'agir d'évoquer un phénomène destructeur ou une blessure, ce qui renvoie également ici à l'idée de soudaineté, d'effraction : « *une blessure qui est profonde, que personne peut voir mais qui sera toujours à vif* » (40'), Isabelle ; « *une femme détruite complètement* » (33'), « *peut autant détruire une personne* » (36'30), Laura ; « *c'est quand même destructeur* » (57'30, Béatrice). Les fréquences d'utilisation de ces différentes formes lexicales par les participants sont présentées dans l'Annexe 3.

La grille de lecture du traumatisme peut également être convoquée, de manière indirecte, lorsque les interviewés font le lien entre ce qu'ils ont vécu et l'apparition de conduites d'évitement, de difficultés à se concentrer ou à se projeter, évoquées comme des freins à la reconstruction : « *je n'y suis plus retournée, j'ai, j'ai évité...* » (59', Béatrice) ; « *j'arrive même plus à me projeter ailleurs* » ou « *là où avant je mettais... je vais mettre une heure quoi [...] parce que je suis fatiguée quoi* » (53', Isabelle) ; « *Puis je commence tout et je finis rien* » (57'30, Margot).

Des indices de ruptures ont également été repérés au sein de cette catégorie thématique, c'est-à-dire que certains interviewés faisaient une nette distinction entre l'avant et l'après les faits : « *je ne travaille plus avec les mêmes... avec le même... la même façon de voir les choses* » (54'), « *ça m'a marquée au fer rouge* » (37', Élodie) ; « *aujourd'hui, j'en arrive que je fais plus confiance à l'entreprise* » (59'30, Michel) ; « *c'est pas moi. J'étais une personne organisée* » (58', Margot). Laura déclare quant à elle ouvertement être une « *autre personne* » (33'30).

Quant au lexique utilisé dans la description des faits, deux types opposés se dégagent : soit la description est factuelle, le lexique est non connoté, l'expressivité émotionnelle absente ; soit le lexique est orienté vers l'expression de la brutalité, de la violence, etc., mais ces attributs émotionnellement chargés ne sont référés à aucun objet. Les émotions sans les faits, ou les faits sans les émotions... La survenue de l'événement est ainsi généralement caractérisée par la soudaineté et référée à une rupture dans la vie de la victime, sans que l'événement lui-même ne soit défini ; ou plutôt, comme s'il ne pouvait être

davantage défini au-delà de cette caractérisation : « *Et c'est là que... tout a... chaviré pour moi* » (1'30, Isabelle) ; « *C'était une entreprise familiale donc j'étais, quelque part j'étais dans la famille entre guillemets tu vois, et c'était, et, et pis après quand tu, quand tu subis des revers comme ça, où d'un seul coup tu, tu vaux plus rien euh, t'as plus de reconnaissance euh...* » (33', Michel) ; « *Jusqu'au jour où euh, ça a pété en quelque sorte hein, faut dire les choses comme elles sont* » (4', Daniel).

Dans la description même des faits, on observe de multiples procédés de mise à distance de la charge émotionnelle. L'émotion n'est pas dite, mais sera inférée par l'allocutaire à partir du seul récit factuel (émotion « étayée », cf. Micheli, 2014)².

- La restitution des propos du harceleur sous la forme d'un discours rapporté déguisé (procédé de l'ironie) :

Alors après il m'a revue euh, en avril. Alors là les progrès n'étaient pas perceptibles, je me dispersais toujours. (13'30, Anna, voir aussi Données supplémentaires 6).

- L'adoption d'une posture de témoin plutôt que de victime :

On est parti au commissariat, j'ai raconté mon histoire, j'ai fait une déposition. Euh... en tant que témoin. Je précise hein, en tant que témoin. [...] Il me dit « non, vous êtes considérée comme victime et pas comme témoin ». (34'30, Marie, voir aussi Données supplémentaires 7).

- La dissociation du sujet :

Je, j'aurais pu lui dire non, j'aurais pu lui dire non, parce que, honnêtement, elle pouvait rien faire, quand elle te dit « mets-toi à quatre pattes et gratte par terre », évidemment je le fais pas, mais, je lui dis non, et au final tu le fais quand même, et au final tu grattes par terre, alors tu fais des choses dégradantes et, et tu peux dire non parce que ce qu'elle fait c'est pas normal, mais je sais pas pourquoi, on est là on dit oui à tout. (53', Marie).

- La convocation d'un tiers à qui l'on dit les choses :

Je pleurais, je faisais les courses je... La dame elle me regardait à la caisse je lui dis « Oui bah... c'est le travail », je dis euh, « voilà, c'est comme ça ». Je dis « On me parle comme à un chien et pis euh... » (10'). Je lui dis « M. R. je peux vous parler ? » [...] Je lui dis euh, et je lui explique ce qu'il s'est passé dans le bureau, ce que M. P. m'a dit, comment ça s'est passé euh, il me dit « Oui euh, vous connaissez P. H, il est timide avec les femmes ». (21', Margot).

2. Micheli distingue trois modes de sémiotisation des émotions : montrée, dite, ou étayée.

- L'atténuation des faits :

*Voilà c'est des **petits détails**, c'est des **p'tites choses** hein. J'ai vu bien pire hein d'ailleurs. (9', Marie).*

*Il me disait que **parfois peut-être** au téléphone j'étais **un peu** trop speed et j'écoutais **peut-être** pas assez les gens, ou je répondais **peut-être** trop vite euh... (13', Anna, voir aussi Données supplémentaires 8).*

- La justification (avec ou sans expression de culpabilité) :

*Après j'ai eu mon entretien individuel en 2013 où là, soit disant, je devenais moins efficace, du jour au lendemain, moins efficace et moins rentable. Alors **c'est vrai qu'à force de pression, il y a peut-être eu des fois, où euh, quand il y avait trop de téléphone je me suis peut-être un peu plus émotionnellement agitée, ça je veux bien le reconnaître [...]** c'est vrai que j'ai eu des moments où j'ai peut-être eu des coups de stress. (12', Anna, voir aussi Données supplémentaires 9).*

L'expression directe des émotions est peu fréquente, et se réduit en général à l'expression d'un sentiment d'impuissance :

*Et là je me mets à pleurer et il y avait des clients dans le magasin et il continue, il me... reproche sur reproche et là, je me dis que **ce n'est plus possible, je ne peux plus** rester, **je pouvais plus**. [...] Je rentre à la maison et je me dis « **C'est pas possible, je ne peux pas** y retourner ». **Je ne pouvais plus, c'était pas possible**. (13'30) Même encore aujourd'hui quand je passe devant le magasin, je ne passe jamais à pied devant le magasin. **Je ne peux pas. Je ne peux...** je sais pas **je ne peux pas**. (44'30, Béatrice).*

Dans deux entretiens cependant (Laura, Isabelle), on rencontre un discours auto-descriptif centré sur les états émotionnels (Données supplémentaires 10). Il s'agit d'entretiens de victimes résilientes, se distinguant notamment des autres en ce que le vécu émotionnel et les faits qui en sont à l'origine sont coprésents (Données supplémentaires 11). Et dans ces deux entretiens, à la différence des autres, les interviewées identifient expressément la situation comme « anormale » :

*Et là, j'ai commencé à me dire « **mais où est-ce que je suis ?** » (7') Là je me suis dit « ouais, c'était **vraiment pas normal** ce qu'il se passait, quoi ». [...] Et, mais c'est que c'est tellement insidieux, c'est tellement insidieux... Ça commence par des petites choses, puis ça vient par une petite humiliation, puis une autre puis une autre, puis une autre, au point où, je pense que **à force les gens pensent que c'est normal**. (59'30, Laura, voir aussi Données supplémentaires 12).*

La désignation des faits, pour ce qu'ils sont, constitue à cet égard un enjeu important :

*À la fin, oui elle [ma référente de stage] s'est rendu compte que... oui que **c'était vraiment du harcèlement** oui. (50', Laura).*

*C'est en étant suivie par le psychiatre, il a mis **ce mot d'« harcèlement »** quoi. Mais euh... et je suis arrivée sur ce groupe de discussion Facebook où **ils parlaient de harcèlement moral au travail**. (10') Mon psychiatre a carrément mis sur l'arrêt de travail euh... je vais retrouver, je l'ai là... ah voilà, il m'a mis « **dépression suite aux humiliations au travail** ». (18'30, Isabelle).*

Cependant, dans la plupart des entretiens, les faits ne semblent pas pouvoir être nommés, en particulier lorsqu'ils s'inscrivent dans un dysfonctionnement organisationnel général (comme dans le cas de Daniel, par exemple).

Les démarches et la résolution

À l'intérieur de l'organisation : l'entourage professionnel

La recherche active de soutien social à l'intérieur de l'organisation suppose d'avoir identifié les faits pour ce qu'ils sont, et partant, d'avoir circonscrit leur cause en la rapportant à l'entité harceuse et non à soi-même. Elle suppose également une confiance organisationnelle, en particulier en la hiérarchie, que les faits ne permettent pas souvent. Seuls quelques entretiens rendent compte de cette recherche de soutien (voir Données supplémentaires 13).

Lorsqu'un allié efficace est trouvé au sein de l'organisation, allié qui ce faisant se met lui-même plus ou moins en danger, il est discursivement construit comme agent d'actions dont la victime est patient bénéficiaire :

*Elle a vu à quel genre d'énergumène elle avait à faire, et elle a pas eu froid aux yeux. Et elle **m'a dit**, je vais me battre **pour toi**. (16') [...] Et elle a fait en sorte de **m'avoir** tous les cours, [...] elle venait **me faire** les cours. **M'expliquer**, en bénévole hein. [...]. Bah **elle m'a aidée**. (17', Laura).*

Ou encore :

*Et... et du coup elle **m'a envoyée** euh, vers mon ancienne responsable euh, la responsable recrutement emploi, formation qui elle a effectivement noté tout mais **m'a envoyée** vers la DRH. Donc elle a réussi à **m'avoir** un... rendez-vous assez rapidement. (8'30, Isabelle).*

Ceci étant, dans la plupart des entretiens, le principal, voire le seul, soutien organisationnel identifiable, est indirect : ce sont les autres victimes.

*Là je me suis rendu compte je me suis dit mais ouf, je... **je suis pas anormale, y a quelqu'un qui n'a pas été... qui était comme moi qui trouvait que c'était pas normal**. [...] Et y'avait **une autre personne aussi**, qui faisait un autre remplacement qui en fin de compte euh, n'a pas été prolongé parce que elle s'est... elle s'est pas laissée faire **non plus** par les collègues [...] (11'30, Isabelle, voir aussi Données supplémentaires 14).*

D'ailleurs, le récit de faits de harcèlement dont d'autres ont été victimes est plus précis et structuré que celui de ce que l'interviewé a lui-même subi

(voir Données supplémentaires 15). Et le fait de convoquer une entité collective en position de victime, donc d'établir un rapport, fut-il implicite, entre une appartenance catégorielle et le fait d'être harcelé, semble faciliter l'adoption d'une posture réactive face au harceleur :

*Et je me suis rendu compte que, du moment où y'avait **des femmes** qui se mettaient entre sa route, [geste et bruit d'arme à feu]. C'était... il ne supportait pas **une femme** qui lui tiennent tête. J'ai vu qu'**une seule femme**, c'est la directrice de communication qui lui faisait du rentre-dedans [...]* (Laura).

Aux frontières et à l'extérieur de l'organisation : acteurs impliqués dans la reconnaissance et la dénonciation du harcèlement.

Précisons d'abord qu'au moment de l'entretien, sept participants avaient quitté leur emploi (licenciement, licenciement pour inaptitude, démission, mutation, etc.) et deux d'entre eux (Isabelle et Daniel) restaient dans l'attente d'une évolution de leur situation.

L'intervention du médecin traitant³ est mentionnée par cinq sujets. Ces professionnels de santé ont pu, dès que la situation a été identifiée comme portant atteinte à la santé, prescrire un arrêt de travail. Tous les participants ont eu affaire au médecin du travail, à l'exception d'Élodie (« *on n'avait plus de médecin* »). Dans les différents témoignages, l'intervention des médecins du travail apparaît comme ambivalente : dans certains cas, ces acteurs de la prévention ne sont pas perçus comme « fiables » en raison de leur proximité avec les directions : « *elle est en cheville avec la DRH* » (32', Margot à propos du médecin du service de santé au travail externe) ; « *Le médecin lui aussi était partial, il m'a dit "Monsieur, vous n'êtes plus en mesure de travailler, je vous arrête"* » (36', Daniel, à propos du médecin du service de santé interne). En revanche, dans d'autres cas (Anna, Michel), la déclaration d'inaptitude⁴ prend valeur, pour la victime, de reconnaissance des faits : « *puis finalement il m'a déclaré inapte à la reprise, quoi. Euh, ce serait dangereux, quoi, je sais plus les termes qu'il a évoqués... voilà, un "danger moral"* » (28', Michel) ; « *parce que en fait le mieux c'était de se faire reconnaître inapte, au poste de travail, parce que là au moins, plutôt que de faire une demande de rupture conventionnelle, c'est vraiment quelque chose à l'amiable et on reconnaît pas forcément euh... l'histoire du harcèlement entre guillemets [...]* » (38', Anna).

En dehors de la déclaration d'inaptitude qui s'apparente à une mesure de dernier recours, la dénomination des faits pour ce qu'ils sont, par cette figure légitime qu'est le médecin, constitue aussi une reconnaissance de

3. Le rôle des psychologues et psychiatres semble relativement similaire à celui des médecins (généralistes ou du travail) : ceux-ci participant à l'identification et à la reconnaissance des faits, ainsi qu'à la prise de conscience du caractère pathogène du contexte de travail.

4. Trois participants ont mentionné l'inaptitude au poste ou dans l'entreprise (Anna, Daniel et Michel) dont ils ont fait l'objet, qui a mené au licenciement pour deux d'entre eux.

ceux-ci et semble nécessaire à leur dénonciation. C'est notamment le cas de Marie (« *il a dit harcèlement moral. Il l'a dit clairement* », 29') et d'Anna (« *elle pense que c'est un harcèlement long* », 39'). Sur le versant de la réparation, seules deux participantes ont réalisé une déclaration d'accident du travail (Isabelle, Margot). La reconnaissance institutionnelle des préjudices subis et des atteintes à leur santé, faisant suite à cette déclaration, est ainsi soulignée : « [...] *j'ai quand même une reconnaissance euh... de l'accident de travail, donc j'ai pas été... [...] il est pas marqué "harcèlement moral" hein, ça ils peuvent pas, c'est marqué "état de stress réactionnel"* » (54', Margot) ; « *moi j'ai été soulagée quand je l'ai entendue me dire que par mes écrits on voyait très bien ma dégradation physique et mentale* » (32', Isabelle, à propos d'un agente assermentée de la Sécurité sociale).

Lorsque les démarches juridiques ont pu être menées à bien, les sujets ont évoqué une réparation des préjudices subis par des indemnisations ou le versement de « dommages et intérêts ». Cependant, aucun participant n'a fait mention d'une reconnaissance « pleine et entière » par la justice, impliquant une condamnation de l'agresseur. Nous faisons l'hypothèse que les contextes professionnels actuels, propices au développement et à l'installation de processus pervers et d'agissements hostiles (Davezies, 2004), n'encouragent ni à les réprouver ni à les condamner. Notons toutefois que les témoignages déstructurés dans leur chronologie ne permettent pas de reconstituer finement les démarches entreprises par les victimes. Dans le secteur privé, le conseil de prud'hommes est, dans deux cas, saisi à l'aide d'un avocat, cependant il semble que les saisines se soient arrêtées au stade de la conciliation (« *parce que y avait un manque de preuves concrètes* », 39'30, Michel) ou aient alors été interrompues par découragement (« *plus d'un an que ça traînait hein* », 55'30, Béatrice). Une personne (Marie) a participé à une procédure pénale collective qui a débouché sur un accord amiable. Une participante (Isabelle) a porté plainte à titre individuel, mais elle restait en attente de la suite au moment du récit. Dans le secteur public, le tribunal administratif a été saisi par Élodie en raison d'un traitement inéquitable (une prime non-attribuée), mais la hiérarchie a revu sa décision avant qu'elle ne confirme son recours. Toutefois, l'obtention de ce qui était dû ne constitue en aucun cas une reconnaissance du harcèlement moral.

Les acteurs impliqués dans les démarches entreprises par la victime en vue de résoudre la situation sont plus ou moins nombreux, et plus ou moins diversifiés (11 sous-thèmes du thème 3), selon les entretiens. La convocation d'une pluralité d'acteurs tant internes qu'externes à l'organisation caractérise plutôt les entretiens de victimes résilientes :

J'avais saisi mon médecin généraliste [...] J'ai aussi saisi un syndicaliste [...] La Sécu a envoyé tout mon dossier à mon employeur [...] La DRH a fait une enquête interne [...] J'ai été arrêtée par un psychiatre [...] J'ai été voir mes anciennes collègues de la DRH. (entre 5 et 8', Isabelle).

Dans cet extrait on remarque la récurrence du modèle propositionnel structurant JE / verbe factif / acteur (auxiliaire potentiel)⁵.

La constitution d'un réseau intra-organisationnel participe elle aussi de la résilience :

On se parlait très très peu. Et puis un jour, on était en train de boire un café pendant la pause et puis elles [deux filles d'un autre service] nous ont parlé [...] et on s'est mis à parler de la cheffe [entité harceleuse] et on s'est rendu compte que ce que nous on vit en-dessous, eux ils le vivaient au-dessus. Et elle [l'une des deux filles] a commencé à vouloir faire les démarches, c'est-à-dire à écrire à CXX [nom de l'employeur]. (22', Marie).

Mais, dans la plupart des entretiens, la mise en scène discursive des acteurs de la résolution les fait apparaître comme isolés : les unités propositionnelles convoquent rarement plusieurs acteurs et chacun d'entre eux semble opérer indépendamment des autres (voir Données supplémentaires 15). La rareté des cooccurrences, dans la même proposition, de JE et d'un autre acteur, traduit discursivement l'isolement de victimes dont la résilience paraît effectivement compromise. Il en va de même lorsque le récit des démarches entreprises recourt largement aux tournures impersonnelles : les événements semblent se produire d'eux-mêmes, sans intervention d'un sujet acteur – et surtout pas JE : « Avec mon avocate il y a eu un premier recours euh... aux prud'hommes. (31', Béatrice).

L'impersonnalisation des acteurs, typique de la non-résilience, opère également par leur désignation en tant que structure, plutôt que personnes :

Il est marqué « état de stress », il est pas marqué « harcèlement moral » hein, ça ils peuvent pas [...] Et avec euh les courriers de l'inspection du travail euh, les textes de loi pour le harcèlement moral, et que mon entreprise n'a pas daigné répondre. (54'30, Margot).

Conclusion

Les récits de harcèlement analysés ici portent la trace discursive du trauma et constituent aussi des révélateurs du niveau de résilience de la victime. Ainsi, dans l'ensemble des entretiens, le récit semble vouloir se construire autour d'un fait précis, qui aurait été à l'origine de la souffrance de la victime. Or un tel fait originel n'existe généralement pas ; dans le harcèlement, la violence est continue et progressive. Elle n'en entraîne pas moins une rupture, vécue comme brutale, dans la vie du sujet. Et l'ensemble de nos résultats témoigne en faveur d'une lecture du harcèlement comme expérience

5. Le modèle structurant JE / verbe factif / a été identifié comme indicateur de guérison dans le discours de patients dépressifs (Ghiglione & Blanchet, 1991).

traumatique, ce qu'une approche psychiatrique ou psychanalytique peut conforter (voir par exemple Prigent, 2002).

L'indicibilité des faits et l'impossibilité de reconstituer leur chronologie, dont la présente analyse rend compte, se rencontrent fréquemment dans les récits de harcèlement moral. Ces caractéristiques se révèlent également avec une approche psychodynamique, dans les entretiens de consultation par exemple (Grenier-Pezé, 2005). À cet égard l'entretien, qu'il soit d'enquête ou clinique, est susceptible d'aider la victime à la ré-élaboration narrative de son vécu traumatique (voir par exemple la « thérapie par exposition à la narration », Zech & Vandebussche, 2010). Des traces de cette ré-élaboration, qui s'avère nécessaire à la résilience, ont effectivement été relevées dans quatre de nos entretiens (Laura, Isabelle, Élodie, Marie) : chronologie de l'exposé cohérente, harceleur personnifié et harcèlement identifié comme tel, description des faits ponctuée d'énoncés centrés sur les émotions. C'est ainsi qu'Isabelle a conclu l'entretien en déclarant : « *la véritable force, c'est de reconnaître qu'on est faible* ». Notons enfin que ces entretiens font tous référence à un soutien organisationnel direct ou indirect, tandis que l'isolement de la victime, en général stratégiquement construit par le harceleur, s'associe à l'impossibilité de dire. À cet égard notre corpus invite à questionner le principe méthodologique de découplage entre émotion sémiotisée et émotion éprouvée (Micheli, 2014) ; car l'entretien réactualise le trauma, au point d'en rendre la sémiotisation problématique.

Ces premières analyses mettent l'accent sur la résilience face au vécu post-traumatique du harcèlement au travail. Sur le versant de la réparation, les conséquences du harcèlement au travail (troubles dépressifs, stress post-traumatique...) peuvent être reconnues comme maladie professionnelle. Cette recherche permet d'envisager des pistes d'action pour les professionnels de la santé au travail, dans le cadre d'une prévention aussi bien secondaire que tertiaire. Par exemple, des collectifs « souteneurs » (composés de professionnels) pourraient être constitués afin de venir en appui aux victimes isolées. Si ces dispositifs d'accompagnement peuvent apporter des solutions provisoires, ils ne peuvent se substituer à une prévention centrée sur les contextes organisationnels favorisant l'installation du harcèlement (individualisation...).

Références bibliographiques

- BLANCHET Alain et GOTMAN Anne (2015). *L'Entretien*, Paris : Armand Colin.
- BONAFONS Claire, JEHEL Louis et COROLLER-BEQUET Alain (2009). « Specificity of the links between workplace harassment and PTSD: primary results using court decisions, a pilot study in France ». *International Archives of Occupational and Environmental Health*, vol. 5, n° 82, pp. 663-668.
- BOUTEYRE Evelyne et VITALE Colette (2006). « Étude exploratoire de la souffrance et des stratégies de coping relevées dans 134 témoignages de harcèlement moral au travail recensés sur le forum d'un site Internet ». *Pratiques Psychologiques*, vol. 12, n° 1, pp. 45-57.
- CHARAUDEAU Patrick (1992). *Grammaire du sens et de l'expression*, Paris : Hachette Éducation.
- CINTAS Caroline (2007). « "Quand la violence au travail ne se trouve pas là où on l'attend..." : le cas d'un hôpital psychiatrique ». *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, vol. 2, n° 4, pp. 213-231.
- DAVEZIES Philippe (2004). « Le harcèlement moral : organisation du travail ou perversion narcissique ? ». *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, vol. 65, n° 2, pp. 125-126.
- DESRUMAUX Pascale (2011). *Le Harcèlement moral au travail. Réponses psychosociales, organisationnelles et cliniques*, Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- FAULX Daniel (2009). « Les deux faces de la construction sociale du harcèlement moral. Nouveaux regards et nouvelles réalités dans le monde du travail ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 15, n° 1, pp. 5-20.
- GHIGLIONE Rodolphe et BLANCHET Alain (1991). *Analyse de contenu et contenus d'analyses*, Paris : Dunod.
- GHIGLIONE Rodolphe, KEKENBOSCH Christiane et LANDRÉ Agnès (1995). *L'Analyse cognitive-discursive*, Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- GRENIER-PEZE Marie (2005). « "Petits meurtres entre amis". Approche psychosomatique et psychodynamique du harcèlement moral au travail ». *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé*, 1^{er} novembre. En ligne : <http://journals.openedition.org/pistes/3191> (consulté le 15/02/2019).
- HIRIGOYEN Marie-France (1998). *Le Harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Paris : Presses Pocket.
- JEHEL Louis (2014). « Harcèlement et stress post-traumatique ». *European Psychiatry*, vol. 29, n° 8, p. 643.
- LEYMANN Heinz (1996). *Mobbing : la persécution au travail*, Paris : Le Seuil.
- LHUILIER Dominique (2006). *Cliniques du travail*, Toulouse : Éditions Érès.
- MICHELI, Raphaël (2014). *Les Émotions dans les discours. Modèle d'analyse, perspectives empiriques*, Louvain-la-Neuve : De Boeck.
- MIKKELSEN Eva Gemzøe et EINARSEN Stale (2002). « Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work ». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 11, n°1, pp. 87-111.
- PRIGENT Yves (2002). « Expérience d'une consultation spécifique pour victimes de harcèlement moral ». *Annales Médico-Psychologiques, Revue Psychiatrique*, vol. 160, n° 7, pp. 506-511.

- SALAH-EDDINE Laïla (2010). « La reconnaissance du harcèlement moral au travail : une manifestation de la “psychologisation” du social ? ». *SociologieS*, 27 décembre. En ligne : <http://journals.openedition.org/sociologies/3354> (consulté le 11/02/2019).
- SIROTA André (2017). *Pervers narcissiques : comprendre, déjouer, surmonter*, Paris : Éditions le Manuscrit.
- VON STRACHWITZ Manuelle (2002). « Prendre en charge des victimes de harcèlement moral ». *Thérapie Familiale*, vol. 3, n° 23, pp. 251-268.
- ZECH Emmanuelle et VANDENBUSSCHE Fabrice (2010). *La Thérapie par exposition à la narration de Schauer, Neuner et Elbert : manuel de traitement de l'état de stress post-traumatique après la guerre, la torture et la terreur*, Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.