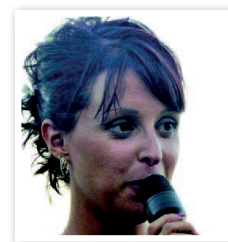


DES MÉCANISMES DE DÉFENSE AU SEIN D'UN COLLECTIF DE TRAVAIL EN SITUATION DE HARCÈLEMENT

Ariane BILHERAN*



La question des mécanismes de défense est essentielle pour comprendre comment des situations s'aggravent et dégèrent au sein d'un collectif humain, et notamment en situation de travail. Lorsqu'une situation de harcèlement s'instaure dans un environnement donné, les mécanismes de défense à l'œuvre sont bien spécifiques, et c'est à ce petit tour d'horizon que nous convions le lecteur.

LES MÉCANISMES DE DÉFENSE : DÉFINITION

« Les mécanismes de défense sont des processus psychiques inconscients visant à réduire ou à annuler les effets désagréables des dangers réels ou imaginaires, en remaniant les réalités interne et/ou externe et dont les manifestations - comportement, idées ou affects – peuvent être inconscients ou conscients. »¹

Ainsi, les mécanismes de défense sont des processus psychiques, non maîtrisés par l'individu, et dont la fonction est de gérer les représentations intolérables.

En clair, si une réalité est insupportable à appréhender pour vous, notamment si elle occasionne trop de souffrance, votre psychisme va s'en défendre.

De plus, en psychopathologie institutionnelle, ces mécanismes agissent par effet de contamination dans le collectif.

Cela signifie que :

- Chaque salarié de l'entreprise se protège psychiquement comme il peut contre les dangers (réels ou imaginaires) dont il a le sentiment d'être victime.
- L'entreprise elle-même peut être dans un mécanisme de protection en miroir ou en réaction à ce qui est mis en place dans les collaborateurs.
- Individuel et collectif sont entremêlés et présentent parfois des mécanismes qui ne peuvent se comprendre que dans une double analyse.

HARCÈLEMENT ET PARANOÏA

J'ai pu l'étudier tout au long de mes travaux antérieurs, **la paranoïa est la pathologie maîtresse du harcèlement.**

Rappelons en préambule, comme je l'ai déjà détaillé à maintes reprises, que le harcèlement est

d'une nature complexe, et **ne saurait se réduire à de la violence, ou de la maltraitance**².

« Car le harcèlement implique des logiques de pouvoir et de groupe qui relèvent du **totalitarisme** : totalitarisme de la pensée où le sujet est éradiqué dans sa conscience morale et sa

* Normalienne, psychologue clinicienne, docteure en psychopathologie, Présidente de la société Sémiole (conseil aux entreprises).
Auteure de travaux reconnus sur le harcèlement.

1 Ionescu, S., Jacquet, M.-M., Lhote, C., 1997, *Les mécanismes de défense : théorie et clinique*, Armand Colin.

2 Cf. la conférence que j'ai donnée en février 2010, sur « Violences, conflits : fondements et différences », Direction de l'Action familiale et des Droits des femmes de la ville de Marseille, et qui sera bientôt en ligne sur le site www.semiode.com

liberté, totalitarisme de l'action instrumentalisée, totalitarisme de l'interchangeabilité humaine, de la délation, du contrôle absolu »³.

« [...] le harcèlement vise la destruction progressive d'un individu ou d'un groupe par un autre individu ou un groupe, au moyen de pressions réitérées destinées à obtenir de force de l'individu quelque chose contre son gré et, ce faisant, à susciter et entretenir chez l'individu un état de terreur. »⁴

Le harcèlement est l'instrument du pouvoir qui n'est pas légitime⁵, et doit donc, pour conduire à l'obéissance, **s'imposer par la force et la violence, la suppression du lien social.**

Les processus psychologiques qui le constituent entraînent la soumission, pour obtenir l'aliénation ou la destruction.

Pour ce faire, la psychose paranoïaque en est la pathologie maîtresse, car il s'agit d'étendre **la suprématie du contrôle sur tous**, et rien de tel que la **terreur** pour figer les individus et les soumettre. De plus, la paranoïa est la pathologie du pouvoir abusif, contraignant.

Dès lors, le collectif **s'organise de façon pathologique dans une psychose paranoïaque**, et traverse des processus psychiques de type délirant et paranoïaque : persécution, emprise, instrumentalisation, corruption, complots, idéaux pseudo-opérants (la vérité, la justice, etc.), mais dont le sens est systématiquement dévoyé.

Un phénomène totalitaire

Pour le dire brièvement, le harcèlement est un processus appelant à la **haine de l'autre et à la brisure du lien social**. Le groupe s'en remet au harceleur pour **qualifier ce qui est bien et ce qui est mal**.

Car le groupe, puisqu'il tolère l'existence du harcèlement, s'inscrit dans une **logique de soumission et d'asservissement**.

Le phénomène harceleur est bien **totalitaire**, et j'ai trouvé, maintes fois, dans les réflexions d'Hannah Arendt sur les systèmes totalitaires⁶, de quoi expliquer les situations de harcèlement rencontrées dans les entreprises.

Dans le harcèlement, tout le monde surveille tout le monde, et l'arbitraire sévit massivement.

La perversion, qui est un outil de la psychose paranoïaque pour instrumentaliser autrui au service d'un pouvoir abusif, est utilisée pour **renverser les valeurs, manier l'injonction paradoxale, désigner comme victime le coupable, et coupable la victime**.

La délation

La **délation** est encouragée, illustrant la **faillite de la conscience morale et du courage**.

Souvenons-nous des propos d'Hannah Arendt en 1951, qui décrivent parfaitement des situations rencontrées dans les situations de travail : « dès qu'un homme est accusé, ses anciens amis se transforment immédiatement en ses ennemis les plus acharnés ; afin de sauver leur propre existence, ils se font mouchards et se hâtent de corroborer par leurs dénonciations les preuves qui n'existent pas contre lui ; tel est évidemment leur seul moyen de prouver qu'ils sont dignes de confiance ».

Ce processus se retrouve à l'identique dans les collectifs de travail où sévit du harcèlement, et il n'est pas rare de voir d'anciens amis signer des pétitions contre le harcelé, sur ordre plus ou moins explicite du harceleur.

La transmission de charges traumatiques dans le collectif de travail

L'un des outils très efficace du harcèlement dans des situations de travail est **la transmission de charges traumatiques dans le collectif**.

Il s'agit de créer des événements « chocs », qui visent à atteindre émotionnellement les salariés.

Ce peut être des discours très violents, où l'on dira « celui qui n'est pas d'accord prend la porte », ce peut être des mises en scène, par exemple l'affichage de noms de salariés qui sont en désaccord avec tel ou tel point de la politique mise en œuvre, ce peut être des mises au placard, des humiliations collectives, etc.

Ces charges traumatiques, selon leur durée, leur intensité et leur chronicité, aboutissent à une contamination des processus destructeurs à l'œuvre, se transformant en auto-agressivité (ex. tentatives de suicide) ou hétéro-agressivité.

3 Bilheran, A., 2011, « De la soumission psychologique au travail. Comment un harceleur parvient à soumettre tout un groupe d'adultes bien constitués, et ce qui s'ensuit », in *Les Cahiers des Facteurs Psychosociaux*.

4 Bilheran, A., 2006, *Le harcèlement moral*, Paris, Armand Colin.

5 Bilheran, A., 2009, *L'autorité*, Paris, Armand Colin et 2009, *Harcèlement. Famille, Institution, Entreprise*, Paris, Armand Colin.

6 Arendt, H., 1954, « La nature du totalitarisme », *La nature du totalitarisme*, Paris, Payot, 1990.

Elles sont notamment liées au « **lavage de cerveau** » subi par les techniques d'aliénation et de manipulation mentale.

Dès lors, la parole ne se libère que difficilement, les repères sont perdus, parfois même dans des formes de déréalisation et dépersonnalisation groupale.

Le harceleur est vécu comme « tout puissant », au-delà de la justice, des lois sociales et des lois du monde, quand d'autres membres du groupe se vivent comme totalement (et déraisonnablement) **impuissants**, ce qui, là encore, peut conduire au passage à l'acte suicidaire sur le mode du « je suis inutile, je ne sers à rien ».

Le délire paranoïaque

Je l'ai indiqué, la paranoïa est la pathologie maîtresse du harcèlement.

Entrons un peu dans le détail du délire paranoïaque, qui échappe bien souvent au diagnostic, même chez les professionnels, en raison de son apparence logique.

Le délire paranoïaque se caractérise en effet **par le détournement des règles du raisonnement logique** pour interpréter le monde **sous l'angle de la persécution**.

C'est en cela que Sérieux et Capgras⁷ ont pu dire que « le délire d'interprétation est un système d'erreurs ». Lorsqu'il est *systématisé*, le délire présente un thème essentiel auquel s'articulent plusieurs élaborations délirantes, dans un développement apparemment cohérent et ordonné. En réalité, il s'agit d'un **faux raisonnement fondé sur des sophismes**. Le délire se modifie alors très peu dans ses thèmes et ses certitudes.

La personnalité paranoïaque se caractérise par un égocentrisme, une hypertrophie du moi, une méfiance, une psychorigidité et une fausseté du jugement. Dans tous les cas, il ne faut pas confondre délire paranoïaque (systématisé) avec délire paranoïde de la schizophrénie (non systématisé), et j'incite le lecteur à approfondir cette différence, car elle est essentielle pour le repérage diagnostique.

Ce type de délire peut être à tel point « convaincant » qu'il peut se communiquer à un ou plusieurs membres de l'entourage à certaines conditions, et c'est bien là que se situe, dans le collectif de travail, le phénomène de contagion délirante.

Le faux raisonnement dans le délire paranoïaque

En réalité, le délire paranoïaque contrevient aux règles du raisonnement correct, telles qu'elles ont été notamment énoncées par Aristote dans l'*Organon*. De fait, le raisonnement correct se fonde sur des « syllogismes » qui ont un certain nombre de propriétés. Un syllogisme est une déduction logique résultant de la conjonction de deux propositions (prémises) dites majeure et mineure, avant d'aboutir à une conclusion. L'exemple le plus célèbre de syllogisme est « Tous les hommes sont mortels (majeure)/Or Socrate est un homme (mineure)/Donc Socrate est mortel (déduction) ».

Lorsqu'un syllogisme est faux (en vertu du non-respect de toutes les propriétés énoncées par Aristote), cela s'appelle un sophisme.

Par exemple : « Tous les chats sont mortels/Or Socrate est mortel/Donc Socrate est un chat ». Dans le raisonnement du délire paranoïaque, l'on retrouve souvent la présence de sophismes, de généralisations indues, de conclusions hâtives et erronées. L'hypothèse de départ qui fonde le raisonnement est admise comme un postulat intangible, alors qu'elle n'est qu'une opinion, très souvent infondée.

Dans une situation de harcèlement, cela peut donner cela :

« Tous les syndicalistes freinent la croissance de l'entreprise

Or ceux qui freinent la croissance de l'entreprise sont la cause du plan social

Donc tous les syndicalistes sont la cause du plan social »

Dès lors, la suite logique est que l'entreprise persécute les syndicalistes, pour que l'entreprise reprenne sa croissance...

Le postulat de départ est totalement infondé et absurde, et la structure du raisonnement s'apparente au sophisme (voir l'exemple plus haut). Tous les discours paranoïaques se fondent sur ces sophismes, avec des généralisations indues (les syndicalistes deviennent une entité homogène, qui gomme toutes les individualités), des comparaisons indues (les syndicalistes freineraient la croissance de l'entreprise), des postulats jamais démontrés, et un raisonnement qui fait mine de découler de toutes ces prémisses.

⁷ Capgras, J., Sérieux, P., *Les folies raisonnantes*, Paris, Alcan, 1909 (Ouvrage en accès libre sur le site de la BIUM).

Chaque événement, chaque fait et geste, chaque parole et chaque silence sont passés au crible d'une interprétation délirante.

Le délire paranoïaque a pu être également appelé « folie raisonnante », et concerne souvent celui qui possède le pouvoir et en a les attributs officiels.

Dans la paranoïa, qui signifie étymologiquement « esprit inversé », « esprit à l'envers », **tout l'ordre du monde est inversé.**

Le sain est désigné comme fou et interné, le fou est au pouvoir, les profils psychopathes tiennent l'ordre moral et fixent les règles du vivre ensemble, tandis que les profils empathiques se font emprisonner, ce qui correspond, dans l'entreprise, à la mise au placard.

Les soutiens au harceleur ont des promotions et deviennent souvent les bras droits du pouvoir en place.

Je rappelle que le pouvoir en place n'est pas nécessairement l'organe officiel du pouvoir, la

réalité peut être plus complexe : une alliance entre certains salariés, une alliance entre tel syndicat et la direction, une alliance du collectif contre le manager etc.

Ainsi, pour toute situation de harcèlement en entreprise, il est essentiel d'analyser **qui tient le pouvoir effectif, c'est-à-dire qui influence la communication, qui use de la faculté de commandement, de manipulation et d'inertie.**

Revenons à nos mécanismes de défense.

Avec la paranoïa, de quoi s'agit-il donc de se défendre ?

De l'angoisse massive, de type psychotique, qui s'abat sur l'individu, où le monde devient celui de la surveillance généralisée de tous contre tous.

Les mécanismes de défense en présence sont psychotiques, c'est-à-dire qu'ils induisent une perte de contact avec la réalité.

LES MÉCANISMES DE DÉFENSE DU GROUPE RÉGRESSÉ⁹

Le collectif où sévit du harcèlement est mis sous terre.

J'ai déjà expliqué par ailleurs les mécanismes à l'œuvre pour obtenir cette soumission du groupe, en apparence « librement consentie » (culpabilité commune, corruption, division...) ¹⁰.

Les mécanismes de défense, sur le plan psychopathologique, relèvent ainsi du délire paranoïaque, où la conception du monde est divisée entre « les bons » et « les méchants », mais **ceux qui sont désignés comme « méchants » sont des résistants à l'asservissement, à l'aliénation, et deviennent des boucs émissaires.**

Ce mécanisme de partition inversée du monde entre « bons » (les harceleurs et ceux qui les soutiennent) et « méchants » (les résistants à la soumission) se nomme **le clivage**, et c'est sur le clivage que vont s'inscrire deux autres mécanismes essentiels à l'œuvre dans le collectif harceleur : **la projection et l'interprétation.**

Le clivage

Le clivage est un mécanisme de défense psychique qui fait **cohabiter des motions pulsionnelles**

contradictoires. S'agissant de l'appareil psychique groupal, cela se traduit par des clans, des scissions telles que les deux clans ne peuvent plus communiquer entre eux ni même se comprendre, dans un espace psychique où tout est confus, où il n'y a pas de règles, pas de tiers, pas de distance.

Dans le harcèlement, ce mécanisme est très prégnant, et sans rentrer dans des considérations psychopathologiques trop importantes qui mériteraient un développement par ailleurs, il convient tout de même de souligner que le clivage est **le mécanisme de défense engendré par le deuil pathologique**, d'après les études de Freud sur la mélancolie ¹¹, puis celles d'Abraham et Torok ¹².

Le deuil pathologique implique une impossible symbolisation de la perte et entraîne un vécu nostalgique. Selon Freud, le mélancolique ignore ce qui a été perdu mais éprouve le sentiment de perte, une perte qu'il ne parvient pas à se représenter. Et c'est précisément ce qui est à l'origine du clivage. De plus, ce deuil pathologique

9 J'entends par « groupe régressé » le groupe où l'exercice du pouvoir est sur le mode du harcèlement et non de l'autorité. Cf. Bilheran, A., 2009, *Harcèlement. Famille, Institution, Entreprise*, Paris, Armand Colin, chapitre 2 sur les groupes et le harcèlement.

10 Bilheran, A., 2011, « La soumission psychologique au travail. Comment un harceleur parvient à soumettre tout un groupe d'adultes pourtant bien constitués, et ce qui s'ensuit », in *Revue Les Cahiers des Facteurs Psychosociaux*.

11 Freud, S., « Deuil et Mélancolie », in *Métapsychologie*, Paris, Gallimard, 1968, p. 165-168.

12 Abraham, N., Torok, M., 1978, *L'Écorce et le Noyau*, Paris, Flammarion.

entraîne **haine et sadisme contre soi comme contre autrui**.

Or, dans le collectif harceleur, le clivage est extrêmement présent, dans la mesure où les clans sont indéfectiblement scindés, et se vouent souvent une haine mutuelle. Mais il ne faut pas omettre le fait que la haine de celui qui subit ne peut pas être mise au même niveau que celle de celui qui agresse et a le pouvoir de le faire. **La première est le fruit de l'impuissance, la seconde, du sadisme.**

Sur le clivage, nous renvoyons également le lecteur qui voudrait en savoir davantage aux travaux psychanalytiques d'Anzieu¹³ et de Bion sur le groupe et son fonctionnement inconscient, dont nous retiendrons ici les points suivants :

- Tout groupe demande à être protégé par le leader dont il dépend.
- Si le leader refuse de revêtir ce rôle, alors le groupe se sent frustré et abandonné, ce qui engendre un fort sentiment d'insécurité chez les participants.
- Ce sentiment d'insécurité entraîne, s'il dure, un sentiment de danger, qui se manifeste soit par la fuite (départs) soit par la lutte, laquelle se déploie par petits groupes clivés de 3 personnes minimum, qui ne parviennent plus à communiquer entre eux.

Ces recherches nous importent particulièrement, dans la mesure où j'ai maintes fois démontré que le harcèlement est l'apanage d'un pouvoir exercé de façon abusive par le leader (qui, encore une fois, est le leader effectif, lequel ne rejoint pas systématiquement celui qui est nommé officiellement leader), et s'oppose à un exercice du pouvoir juste, fondé sur l'autorité.

Quoi qu'il en soit, le clivage est le mécanisme de défense qui divise en profondeur un collectif de travail, car il est source de profondes dissensions. Ainsi, les clans sont formés en « pour » ou « contre », et sont rigides. Les neutres ne peuvent pas le demeurer très longtemps car ils sont pris eux-mêmes dans ce mécanisme de clivage.

La projection

Fruit du clivage, la projection est un mécanisme également très présent au sein de collectif.

Il consiste à **attribuer à autrui ses propres intentions et émotions**, pour éviter d'avoir à supporter une mauvaise représentation de soi.

Par exemple, une personne très pingre accusera systématiquement autrui d'être près de ses sous, pour éviter d'avoir à supporter une mauvaise image d'elle-même.

Dans le harcèlement, le collectif étant clivé en clans bien définis (pour/contre le harceleur/le harcelé...), avec des places rigides et attitrées, que j'ai pu décrire par ailleurs (harceleur, complice actif, complice passif, harcelé, résistant actif, résistant passif, sauveur), chaque clan accuse l'autre, avec cette particularité que, le groupe étant mené par le harceleur et ses complices, qui y exercent un pouvoir arbitraire, **la parole dominante est une propagande, dans laquelle les victimes de la terreur sont désignées comme coupables, et les résistants à la soumission comme des traîtres.**

Propos recueillis lors d'enquêtes

« Ils nous contrôlent, ils nous surveillent, ils nous espionnent », disent des représentants du personnel au sujet de leur Direction alors qu'eux-mêmes ont piraté les boîtes mail de ladite Direction ainsi que de leurs managers, et pratiquent des enregistrements à l'insu des personnes...

L'interprétation

Il existe un autre mécanisme de défense contre l'angoisse psychotique de la paranoïa, à savoir, **l'interprétation sauvage**.

Dans la mesure où les clans sont clivés, où le pouvoir est exercé de façon arbitraire et pathologique, il n'existe pas d'espace tiers de répit où les tensions pourraient se réguler.

Le mécanisme d'interprétation du harceleur peut se résumer en : « tout ce que vous dites et faites se retournera contre vous ».

Dès lors, chacun peut être conduit à interpréter les faits et gestes de l'autre clan.

Rappelons que les interprétations peuvent être endogènes ou exogènes.

Elles frisent parfois les idées délirantes au niveau du collectif de travail, au sens propre.

Interprétation endogène

« Hier j'avais mal au ventre. Je me demande si l'eau qu'ils nous font boire n'est pas trafiquée. »

¹³ Anzieu, D., 1975. *Le groupe et l'inconscient*. Paris, Dunod.

Interprétation exogène

« Aujourd'hui, il est monté directement au 3^{ème} étage. Je suis sûr que cela cache quelque chose. À mon avis, il prépare notre licenciement. »

La communication devient calomnieuse, et il est difficile, pour le novice extérieur, de savoir « qui croire », étant entendu que, dans un collectif où sévit du harcèlement, c'est le mensonge qui prédomine et qui est porté par la majorité du collectif de travail. Sinon, le harceleur n'y exercerait pas le pouvoir.

L'évitement jusqu'au déni

Pour se protéger de la violence psychique à l'œuvre avec le clivage, la projection et l'interprétation, les salariés vont éviter la confrontation psychique au paradoxe et ce, jusqu'au **déni**.

Il convient de préciser que ce processus psychique concerne les « plus fragiles » psychologiquement, c'est-à-dire **ceux qui n'ont pas les ressources internes suffisantes pour résister à une telle distorsion interprétative du monde**, et cela concerne souvent la majorité des salariés.

Car il faut une force psychique hors du commun **pour parvenir à garder un raisonnement sain dans un monde qui devient fou**, où les repères sont inversés, la vérité travestie en mensonge, et les « gentils » désignés comme « méchants », tandis que les « méchants » exercent un pouvoir abusif tout en prétendant que c'est pour le bien des salariés et que c'est au nom de beaux principes auxquels chacun ne peut que souscrire.

N'oublions pas Staline qui, en 1936, défend « la constitution la plus démocratique du monde », alors que dans le même temps il organise l'assassinat de ses généraux. Et chacun peut penser à des exemples plus contemporains bien sûr, le monde politique étant par essence celui de la paranoïa.

Le mécanisme d'évitement peut se décliner sous plusieurs formes :

- se fondre dans la masse : « Vaut mieux être beaucoup, car quand on n'est pas nombreux, ça tombe directement sur nous, alors qu'avec le nombre, ça se dilue »
- l'espoir d'un avenir meilleur : « C'est rentré dans les mœurs, on s'est protégés, en se disant qu'un jour le directeur va partir à la retraite ».

Le déni, quant à lui, est la forme supérieure de l'évitement, dans la mesure où il s'agit de **l'impossibilité même de se représenter la réalité de ce qui se passe, et surtout, de se représenter que le collectif de travail est devenu un monde sans foi ni loi, où celui qui exerce le pouvoir effectif n'a rien d'un « gentil papa protecteur. »**

Propos recueillis lors d'enquêtes

« Du harcèlement ? Non, je ne vois pas. Il n'y a jamais eu cela chez nous. »

NB : ce collectif de travail est détruit par des processus harceleurs depuis des années... et les propos sont dits « de bonne foi », dans le déni.

Or, les stratégies de fuite telles que l'évitement et le déni ont des conséquences très lourdes, sur le plan de la santé mentale, car elles conduisent à tordre la représentation de la réalité vécue, **pour ne pas se confronter à l'angoisse massive que cette réalité sordide déclenche.**

C'est ainsi que l'on voit d'honorables personnes qui, dans un collectif de travail où sévit du harcèlement, adoptent **une attitude consistant à ne vouloir ni voir, ni entendre ni savoir la violence exercée à l'encontre de certains de leurs collègues de travail.**

L'isolation

L'isolation est un mécanisme de défense défini par Freud et repris en psychodynamique du travail, qui permet de séparer la représentation de l'affect. Ce dernier se retrouve « libre » et peut aller se fixer sur une autre représentation.

Ce mécanisme permet, entre autres, à l'inconscient se procéder à une sorte d'anesthésie affective.

En somme, pour résister à la violence psychique à l'œuvre, **la personne voit, mais ne ressent pas.**

Dès lors, la « charge émotionnelle » va se déplacer sur d'autres objets, qui deviennent des prétextes : le salarié se plaint de sa charge de travail ou de la pression sur objectifs, dont il semble manifestement souffrir, alors qu'en réalité sa souffrance provient de la terreur exercée à l'encontre du collectif par le harceleur (étant entendu qu'il s'agit souvent d'un groupe harceleur au sein d'un collectif).

Dès lors, n'identifiant pas clairement le problème, le salarié ne peut pas agir de façon juste et adéquate pour trouver les solutions et y remédier. Il peut même contribuer à la stigmatisation des « résistants » et des victimes du processus harceleur, et trouver « normales » les mises au placard, les humiliations etc.

Certains se mettent même « dans une bulle », et ne se sentent plus concernés par l'activité de travail.

Propos recueillis lors d'enquêtes

« J'aime l'isolement car cela m'écarte de la merde, et la merde, ce sont les conflits. »

NB : j'ai pu maintes fois décrire que le harcèlement n'a rien à voir avec un conflit, donc transformer une situation de harcèlement en « conflit » participe d'un mécanisme d'isolation, dont les ramifications peuvent être la banalisation

des situations, où la violence est alors considérée comme « normale », suite à un excès d'exposition des salariés à cette même violence.

Le désinvestissement

La conséquence directe du mécanisme d'isolation est le désinvestissement des salariés. Le salarié n'attend plus rien de son employeur et ainsi ne peut plus être « déçu » par ses conditions de travail. Il n'attend plus rien de son travail, et subit, parfois durant de longues années, un climat de travail absolument délétère, dans lequel il se sent impuissant. En somme, il a baissé les bras.

Propos recueillis lors d'enquêtes

« Quoiqu'il en soit, que ce soit [le nouveau Directeur] ou un autre, je n'y crois plus. On devra appliquer et fermer notre gueule. Je ne pense pas que les problèmes se régleront. Je me sens impuissant à faire quoi que ce soit. »

CONCLUSION : COMMENT EN SORTIR ?

Après ce petit tour d'horizon des principaux mécanismes de défense à l'œuvre dans un collectif de travail où sévit du harcèlement, rappelons simplement qu'il en existe d'autres plus mineurs qui mériteraient un autre développement.

Tous convergent néanmoins vers le **renforcement d'une situation psychiquement intenable, où le pouvoir est exercé de façon pathologique, omnipotente, dans une loi inversée du monde, où les personnes intègres sont persécutées tandis que celles qui se soumettent ou agressent sont valorisées.**

Dans un tel collectif de travail, **la Loi est détournée de façon arbitraire**, et il n'existe plus de contre-pouvoir régulateur, grâce auquel un harcèlement n'aurait pu s'installer durablement.

Dès lors, la solution ne peut venir que de **l'explosion d'un tel collectif**, les mécanismes psychiques à l'œuvre étant beaucoup trop puissants, trop fous, pour pouvoir se réguler d'eux-mêmes.

Les individus doivent impérativement être extraits du « groupe régressé », pour pouvoir retrouver leurs esprits, les idées claires et sortir de l'aliénation, pour ceux dont la santé mentale n'a pas encore été trop altérée. De plus, la réalité de ce qui a été vécu doit pouvoir être nommée, parlée, analysée, car bien évidemment, dans le collectif harceleur, la parole est muselée, censurée, détournée, parfois même sous des effets d'autocensure liés à la terreur qui envahit le collectif de travail.

Il est donc fondamental que l'entreprise fasse très rapidement appel à une enquête par des consultants spécialisés et indépendants pour faire la lumière sur la situation, dès qu'elle entend parler de plaintes de harcèlement. Car, et j'ai pu déjà le dire, à partir du moment où une plainte ressort, c'est qu'il existe déjà un problème majeur, quand bien même la notion de harcèlement serait galvaudée et utilisée pour nuire abusivement à autrui. ■

BIBLIOGRAPHIE

Tous les articles et interviews sont téléchargeables sur le site de Sémiode : <http://www.semiode.com>
 Des vidéos de conférences peuvent également être visionnées en accès gratuits
 Des brèves sont régulièrement diffusées, sur des thèmes clés, et en accès sur le site

Quelques livres indicatifs

- Bilheran A., 2006, *Le harcèlement moral*, Paris, Armand Colin (« Coup de cœur » de la Fnac 1ère rééd. 2007, 2ème rééd. 2010, 3ème rééd. 2013)
 Bilheran A., 2013, *Manipulation. La repérer, s'en protéger*, Paris, Armand Colin (« Coup de cœur » de la Fnac)
 Bilheran A., Bouyssou G., 2010, *Harcèlement en entreprise : comprendre, prévenir, agir*, Paris, Armand Colin
 Bilheran A., 2010, *Tous des harcelés ?*, Paris, Armand Colin
 Bilheran A., 2009, *L'autorité*, Paris, Armand Colin (réédition à paraître en 2016)
 Bilheran A., 2009, *Harcèlement. Famille, Institution, Entreprise*, Paris, Armand Colin, coll. Sociétales

Quelques articles indicatifs

- Bilheran A., 2012, « Harcèlement et suicide au travail : psychopathologie », in *Bilan du grand forum de la prévention du suicide*, Association Québécoise de Prévention du Suicide
 Bilheran, A., 2011, « La soumission psychologique au travail. Comment un harceleur parvient à soumettre tout un groupe d'adultes pourtant bien constitués, et ce qui s'ensuit », in *Revue Les cahiers des facteurs psychosociaux*
 Bilheran, A., 2011, « Prévenir le harcèlement : une responsabilité accrue pour l'employeur », in *Revue sociétal*
 Bilheran, A., 2010, « L'audit en matière de harcèlement », in *Revue Psychologues & psychologies*, octobre 2010
 Bilheran A., 2010, « Harcèlement et intention : pour une philosophie clinique des évolutions juridiques actuelles » (en téléchargement sur le site)
 Bilheran, A., 2009, « Les risques psychosociaux sont-ils en lien avec des problèmes d'autorité ? », in *Les cahiers des facteurs psychosociaux*, mai 2009
 Bilheran, A., 2009, « Le management face aux vrais/faux harcèlements : comment décrypter pour réagir ? », in *Revue des centraliens*. « Le délire : entre société et pratique soignante », in *Santé mentale* (texte de cadrage du numéro, co-écrit avec Sophie Barthélémy), nov. 2009
 Bilheran, A., 2008, « Harcèlement, système et organisation », in *Les cahiers des facteurs psychosociaux*, août 2008
 Bilheran, A., 2008, « Harcèlement moral et mise au pas : esquisse d'une violence groupale », in *Interfaces psy*