

**Une interview menée par Djénane Kareh Tager
Actualité des Religions, n° 37, avril 2002**

L'autorité perverse

Tout a commencé il y a une dizaine d'années, avec ce premier patient qui, allongé sur son divan de psychanalyste, s'est mis à détailler, par le menu, son enfer quotidien au bureau. «J'ai trouvé la chose incongrue mais, bien sûr, je n'en ai rien dit. J'ai attendu d'en savoir davantage.», raconte Marie Romanens. Puis il y eut un second patient, un troisième, «des gens très différents, avec des boulots très différents», qui témoignaient sur ce même registre. «Ils exprimaient tous une souffrance nouvelle, ils semblaient pris dans un piège. Le discours se répétait, avec quelques variantes. J'en étais vraiment impressionnée.» Son esprit curieux l'a poussée à se documenter : dans des livres, mais aussi auprès d'associations et de gens sur le terrain. Histoire de comprendre les jeux du pouvoir au sein de l'entreprise. De comprendre, surtout, comment (et pourquoi) un individu se laisse piéger. Retour sur dix années d'enquête... qui aboutiront, dans quelques mois, à la publication d'un ouvrage.

- Au regard de la loi française, le harcèlement moral est désormais reconnu comme un délit. Ceci mettra-t-il fin au calvaire des patients qui se sont succédés sur votre divan de psychanalyste?

- Le harcèlement moral est une forme extrême de maltraitance. Ce n'est que la partie visible de l'iceberg ! Rares sont ceux, parmi mes patients, qui l'ont réellement subi. Dans l'ensemble, ils parlent plutôt de pressions générales, d'un stress excessif qui fait «qu'ils n'en peuvent plus», comme on le dit couramment. Dans le contexte actuel de guerre économique, on voit se multiplier la présence de «petits chefs» au comportement pervers, exerçant une violence invisible, qui ne se nomme pas, qui se cache.

- Sommes-nous tous égaux devant ce stress et ces pressions?

- Nous sommes tous susceptibles d'être minés par le stress. Mais certains s'en sortiront mieux que d'autres. Si vous effectuez chaque jour un trajet épuisant jusqu'à votre lieu de travail, si vous êtes confronté à la solitude ou à des problèmes familiaux, vous serez évidemment plus vulnérable qu'une personne équilibrée sur le plan affectif et bien installée dans sa vie personnelle! Il existe également des facteurs psychiques internes: la manière dont on s'est structuré au cours de l'enfance peut entraîner des fragilités. Ceci dit, les victimes de harcèlement ne sont pas les plus fragiles, et il n'existe pas non plus de profil type de «harcelé»: comme tout le monde, ces personnes ont leurs potentiels et leurs fragilités, elles ont parfois beaucoup de

tonus, de dynamisme, de créativité... et elles sont alors harcelées par jalousie, en raison de leurs qualités. Il existe évidemment des personnes qui se mettent inconsciemment en situation d'échec, amoureux ou professionnel, en répétant des situations qu'elles ont connues dans leur enfance, mais il ne s'agit que d'une infime partie des victimes du pouvoir. Face à un pervers, nous sommes tous en difficulté...

- Mais pourquoi se laisse-t-on prendre dans cet engrenage? Pourquoi les victimes ne se révoltent-elles pas?

- Parce qu'il est souvent trop tard : quand elles s'en rendent compte, le mal est déjà fait. Les victimes des jeux de pouvoirs ont pour point commun de ne pas être assez méfiantes : elles n'imaginent pas que l'on puisse leur faire du mal d'une manière aussi sournoise, donc elles ne se protègent pas assez. Ce n'est pas une fragilité psychologique, mais un trait de caractère, un excès de confiance. Au départ, elles ne relèvent pas ces petits détails insidieux, par exemple quand on oublie de les saluer, d'inscrire leur nom sur un organigramme. Des petits riens qui, peu à peu, prennent de l'ampleur. Quand la personne en prend conscience, les dégâts sont déjà importants sur le plan psychologique, les troubles sont souvent installés : angoisse, dépression, perte de l'élan vital pouvant conduire, à l'extrême, au suicide.

- Faut-il alors être intraitable? S'arrêter à chaque détail? Autrement dit, quand faut-il commencer à dire «non»?

- Je reconnais que ce n'est pas simple. D'autant que les premières agressions sont toujours insidieuses. Dans l'idéal, il faudrait dire «non» à la première alerte... mais il peut y avoir risque de renforcer l'agression. Il importe surtout de trouver du renfort dans l'environnement, qui est le troisième élément de la dynamique harcelé/harceleur. Seule une réaction de l'environnement permet de briser vraiment le cercle vicieux.

- Tous les chefs sont-ils des harceleurs potentiels?

- Nous sommes tous des harceleurs potentiels ! Nous avons tous, à l'intérieur de nous, un nourrisson qui a envie d'obtenir certaines choses et qui en oublie l'autre, qui le considère comme un simple objet à son service. Certains laissent ce nourrisson se développer ; pris par leurs pulsions inconscientes, ils sont aveuglés. D'autres ont plus de recul. C'est une question de clairvoyance envers soi-même. Ceci dit, ceux qui harcèlent sont souvent eux-mêmes harcelés. Ils sont obligés d'appliquer les règles de l'entreprise qui vise la rentabilité maximum, ils subissent des pressions... et ne veulent pas perdre leur poste. Alors ils en rajoutent, d'autant plus facilement que les performances de leur victime vont décroître. Les jeux du pouvoir sont mus par l'irrationalité.

- Les entreprises modernes prônent un système de fonctionnement horizontal, présenté comme un moyen de briser la perversité des jeux du pouvoir...

- Certes, les entreprises dirigées par un «patriarche fondateur», seul maître à bord, ont cédé la place aux grands groupes qui offrent plus de perspectives aux salariés en termes de participation et de développement de carrière. Mais, depuis le début des années 1990, la mondialisation a changé la donne : les puissances financières ont davantage les coudées franches pour exercer des pressions sur les entreprises, les nouvelles technologies permettent de fonctionner dans le monde entier en temps réel, les délocalisations se multiplient, le chômage s'accroît. Une génération de «salariés kleenex», qui travaillent avec la menace du chômage, a vu le jour. Ce système génère une pression constante (1). Chacun cherche avant tout à sauver sa place, son poste.

- Ce serait la peur qui gouverne le monde de l'entreprise?

- On peut le dire ainsi, même si ce n'est pas toujours conscient et même s'il ne faut pas généraliser. Grégoire Philonenko a analysé ce processus (2). Cadre dans la grande distribution, cet homme ne comptait pas ses heures pour «gagner la bataille», selon les termes de ses supérieurs. Des termes volontiers empruntés aux champs guerriers ou sportifs : « Vous êtes les plus forts, vous êtes l'élite, vous allez réussir »... Il s'est donc laissé prendre dans cet engrenage : c'est normal, nous prenons tous plaisir à être flattés et valorisés, nous aimons tous nous sentir importants et, surtout, être perçus comme tels. Sa vie privée a pâti de tant de stress et de pressions, sa santé aussi. Et un jour, il a été mis à la porte. C'est seulement à ce moment qu'il a ouvert les yeux. Il a réalisé qu'il avait été une victime du système. Une victime consentante.

- Qu'entendez-vous par «système»?

- La Grande Illusion. Les entreprises qui courent derrière la rentabilité maximum sous la pression des actionnaires. Les Etats qui doivent appliquer les règles érigées par le FMI au risque de créer des désastres au niveau de pays entiers. Les individus ne sont pas assez pris en considération : ils deviennent des objets à exploiter. Ce système est pervers, et donc mortifère. Il oublie ce qu'il en coûte en terme humain. En plus, il ne tient compte que du court terme, c'est-à-dire de la rentabilité en fin d'exercice. L'addition risque d'être lourde.

- C'est une forme d'esclavage?

- Une forme perverse d'esclavage, parce qu'elle est invisible. L'oppression se fait de l'intérieur. On suscite chez les personnes une adhésion interne au mouvement général, en les flattant. Par les enjeux narcissiques, on les aliène dans le système, on

les possède. Et nul ne s'en rend compte, parce que ce «on» est justement un système indéfini. Nous n'avons plus de chaînes aux pieds, mais nous avons des chaînes intérieures, moins visibles mais peut-être autant efficaces. Sous un discours égalitaire, il y a une oppression interne au psychisme qui s'exerce. Les conflits extérieurs ont peut-être diminué, mais en cédant la place à un conflit interne, invisible. D'autant plus malsain qu'il a du mal à être nommé. Les conflits externes ont du bon, en ce qu'ils permettent de mettre des mots sur une situation, donc ils aident à la débloquent ! Quand le conflit reste invisible, la situation est beaucoup plus dangereuse ;

- Pourtant, certains claquent la porte...

- Oui, et de plus en plus. Il y a une évolution des cadres : ils prennent par exemple le parti des grévistes à l'usine, qui commencent à compter leurs heures, réclament la pointeuse, développent leur vie hors du bureau. C'est tout à fait nouveau... et très porteur d'espoirs

(1) Voir à ce sujet l'ouvrage de Luc Boltanski et Eve Chiapello: Le Nouvel esprit du capitalisme (Gallimard, 1999)

(2) Grégoire Philonenko et Véronique Guienne: Au carrefour de l'exploitation (DDB, 1997).