

Dr Hirigoyen
15 rue Racine
75006 Paris

Les agressions perverses et le harcèlement moral

(Processus et prise en charge thérapeutique)

Dans l'enseignement de victimologie que vous avez déjà reçu et que vous recevrez, on vous parlera avant tout d'agressions patentes, repérables, comme des attentats, des agressions à main armée, des viols... Moi je vais vous parler d'agressions beaucoup plus subtiles, difficiles à repérer, puisque la victime elle-même parfois n'est pas sûre qu'il y ait agression, et que l'entourage très souvent ne repère rien. De quoi s'agit-il ? Il s'agit d'agressions perverses et de harcèlement psychologique. Un procédé pervers engendre la confusion et permet de brouiller les pistes.

Je vais vous parler dans un premier temps des agressions perverses en général puis je vous parlerai du harcèlement moral dans le monde du travail.

Le harcèlement moral a toujours existé, mais ce qui se passe aujourd'hui dans les entreprises nous donne l'occasion d'observer de façon quasi expérimentale des procédés de destruction systématique d'individus dont on veut se débarrasser.

Même si d'autres personnes de l'entourage sont entraînés, le point de départ vient d'un individu qui fonctionne de façon perverse au sens de la perversité morale. Le ou les agresseurs peuvent ainsi se grandir en rabaissant l'autre et s'éviter ainsi tout conflit intérieur ou tout état d'âme, en faisant porter à l'autre la responsabilité de ce qui ne va pas.

Des procédés pervers peuvent être utilisés de façon ponctuelle par chacun de nous, mais en principe, tout individu normalement névrosé est capable d'éprouver ensuite des remords ou de la culpabilité et de passer à d'autres types de comportements. Un individu pervers est fixé à ce mode de relation à l'autre et ne se remet en question à aucun moment. Même si sa perversité passe inaperçue un certain temps, elle s'exprimera dans chaque situation où il aura à s'engager et à reconnaître sa part de responsabilité, car il lui est impossible de se remettre en question. Ces individus ne peuvent exister qu'en en « cassant » un autre : il leur faut rabaissier les autres pour acquérir une bonne estime de soi, et par là même acquérir le pouvoir, car ils sont avides d'admiration et d'approbation. Ils n'ont ni compassion, ni respect pour les autres puisqu'ils ne sont pas concernés par la relation. Pour eux les autres n'existent pas en tant que personne, ce ne sont que des pions, des objets que l'on peut pousser ou dont on peut se débarrasser.

Je vais d'abord vous décrire une relation perverse type, puis, à partir de l'exemple de l'entreprise, je vous montrerai comment ces procédés peuvent se banaliser pour être utilisés par chacun de nous.

La relation perverse

Elle se met en place en deux temps : une phase de séduction pervers qui consiste essentiellement en la mise en place d'une emprise, puis si la victime réagit ou si elle gêne, une phase de violence beaucoup plus manifeste tout en restant indirecte.

I - La séduction perverse

Cette première phase, qui a été qualifiée par le psychanalyste Racamier de *décervelage*, peut se dérouler sur plusieurs années. C'est une phase de préparation au cours de laquelle la victime est déstabilisée et perd progressivement confiance en elle. La séduction perverse se fait en utilisant les instinct protecteurs de l'autre. Il s'agit d'une séduction narcissique, à sens unique, qui consiste pour le pervers à fasciner sans se laisser prendre. La présence de l'autre est vécue par le pervers comme une menace, pas comme une complémentarité. Le processus d'influence est pensé en fonction de la sensibilité et des vulnérabilités de la personne ciblée. Comme dans toute manipulation, la première étape consiste à faire croire à l'interlocuteur qu'il est libre, même si on le prive ainsi de toute liberté. Il ne s'agit pas d'argumenter d'égal à égal, mais d'imposer, tout en empêchant l'autre de prendre conscience du processus, en l'empêchant de discuter ou de résister. On retire à la victime tout sens critique, éliminant ainsi toute possibilité de rébellion, au besoin par des menaces voilées ou des intimidations. Empêchée de réagir, littéralement « sidérée », la victime est rendue complice de ce qui l'opprime.

Dans une stratégie perverse, il ne faut pas d'abord détruire l'autre, mais le soumettre petit à petit et le garder à disposition. Il importe de garder le

- Refuser la communication directe :

Il n'y a jamais de communication directe. Rien n'est nommé, tout est sous-entendu. La victime essaie de comprendre : « Qu'est-ce que je lui ai fait ? qu'est-ce qu'il a à me reprocher ? » Comme rien n'est dit, tout peut être reproché. Le déni du reproche ou du conflit par l'agresseur paralyse la victime qui ne peut se défendre. S'il s'agissait d'un conflit ouvert, la discussion serait possible et une solution pourrait être trouvée, mais dans le registre de la communication perverse, il faut avant tout empêcher l'autre de penser, de comprendre, de réagir. La victime ne comprend pas, et il peut se faire qu'elle finisse par s'excuser de ce qu'elle aurait pu faire, consciemment ou non, pour justifier l'attitude de son agresseur.

- Déformer le langage :

La tonalité elle-même implique, même pour les observateurs extérieurs neutres, des sous-entendus, des reproches non exprimés, des menaces voilées. Celui qui a déjà été victime d'un pervers reconnaît cette tonalité froide qui le met d'emblée sur le qui-vive. Même lors d'échanges violents le ton du pervers ne s'élève pas, laissant l'autre s'énerver tout seul, ce qui ne peut que le déstabiliser et le culpabiliser.

Le message est délibérément flou et imprécis, entretenant la confusion. Il peut dire ensuite : « Je n'ai jamais dit cela ! » et éviter tout reproche.

Derrière chaque propos se cache un sous-entendu ou une insinuation, et il est logique pour la victime de se demander ce qu'elle a dit ou fait de mal et ainsi de se culpabiliser.

Un autre procédé verbal consiste en l'utilisation d'un langage technique, abstrait, dogmatique, théorique, parfois psychanalytique, qui impressionne l'interlocuteur qui n'ose pas demander plus d'explications. Ce qui importe dans le discours pervers, c'est la forme plutôt que le fond, une façon de noyer le poisson.

- Manier le sarcasme, la dérision, le mépris :

Il s'agit de se moquer de tout et de tout le monde. La permanence de cette attitude fait tomber la méfiance, mais crée une atmosphère désagréable et place la communication sur un mode qui n'est jamais sincère. Il s'agit d'enfoncer l'autre par petites touches déstabilisantes, de préférence en public, à un moment où le partenaire ne peut pas répliquer sans avoir l'air agressif. On perçoit l'hostilité mais on n'est pas sûr qu'il ne s'agit pas d'une plaisanterie. Un procédé pervers usuel consiste à affubler l'autre d'un surnom ridicule qui s'appuie sur un travers ou une difficulté. Souvent la victime ne perçoit l'hostilité du message que lorsqu'il est devenu presque une habitude. Le discours du pervers trouve des auditeurs qu'il arrive à séduire et qui sont insensibles à l'humiliation subie par la victime.

- User du paradoxe et du double langage :

C'est la double contrainte (double bind) : quelque chose est dit au niveau verbal et le contraire est exprimé au niveau non verbal. Le discours paradoxal est composé d'un message explicite et d'un sous-entendu dont l'agresseur nie l'existence. Une autre forme consiste à semer le doute sur des faits plus ou moins anodins de la vie quotidienne. Le partenaire finit par être ébranlé et ne sait plus qui a tort et qui a raison.

Le paradoxe consiste également à faire ressentir à l'autre de l'hostilité et de la tension sans que rien soit exprimé à son égard.

Les messages paradoxaux ne sont pas faciles à repérer. Leur but est de déstabiliser l'autre. La finalité de tout cela est de contrôler les sentiments et les comportements de l'autre et même de faire en sorte qu'il finisse par approuver et se disqualifier lui-même.

A la différence d'un conflit normal, il n'y a pas de vrai combat avec un pervers narcissique, pas non plus de réconciliation possible. Il n'élève jamais le ton, manifeste seulement une hostilité froide, qu'il nie si on lui en fait la

Là où les pervers excellent c'est dans l'art de monter les gens les uns contre les autres, de provoquer des rivalités, des jalousies. Cela se fait habituellement par des allusions, en insinuant le doute.

- Imposer son pouvoir

La violence perverse est à distinguer de l'abus de pouvoir direct ou de la tyrannie qui consiste à obtenir le pouvoir par la force : « C'est moi qui commande ! » Chez le pervers, la prise de pouvoir se fait par une parole déformée. Il sait mieux que tout le monde et il essaie d'entraîner l'autre sur son terrain en l'amenant à accepter son discours. Un processus de domination s'instaure : la victime est subjuguée, contrôlée . Si elle se rebelle, on pointera son agressivité, sa malignité. De toute façon se met en place un fonctionnement totalitaire fondé sur la peur et qui vise à obtenir une obéissance passive.

III – La violence perverse

Résister à l'emprise, c'est s'exposer à la haine. A ce stade l'autre, qui n'existait que comme un objet utile, devient un objet dangereux dont il faut se débarrasser à n'importe quel moyen.

C'est une phase de haine à l'état pur, extrêmement violente, faite de coups bas et d'injures. Les paroles qui rabaisent, humilient, tournent en dérision tout ce qui appartient en propre à l'autre.

Quand il justifie cette haine, c'est par une persécution de l'autre qui le placerait lui en état de légitime défense.

Par un phénomène de projection, la haine de l'agresseur est à la mesure de la haine qu'il imagine que sa victime lui porte. Il la voit comme un monstre destructeur, violent, néfaste. Dans la réalité, la victime, à ce stade, n'arrive à éprouver ni haine ni colère, ce qui, pourtant lui permettrait de se protéger,

ne voit rien ou presque rien. C'est un cataclysme qui vient faire implorer les familles, les institutions ou les individus. La violence est rarement physique, ou, si elle apparaît, elle est la conséquence d'une réaction trop vive de la victime. En cela il s'agit d'un crime parfait.

Lors de la phase d'emprise, l'action du pervers narcissique sur sa victime était essentiellement d'inhiber sa pensée. Dans la phase suivante, il provoque en elle des sentiments, des actes, des réactions, par des mécanismes d'injonctions.

Le pervers essaie de pousser sa victime à agir contre lui pour ensuite la dénoncer comme « mauvaise ». Ce qui importe c'est que la victime paraisse responsable de ce qui lui arrive. Pour cela l'agresseur se sert d'une faille de l'autre - ce peut être une tendance dépressive, hystérique ou caractérielle - pour le pousser à la caricature et l'amener à se discréditer lui-même. Pousser l'autre à la faute permet de le critiquer ou le rabaisser, mais surtout cela lui donne une mauvaise image de lui-même et renforce ainsi sa culpabilité.

Tout les pervers qu'ils soient sexuels ou narcissiques cherchent à entraîner les autres dans leur registre puis à les amener à pervertir les règles. Leur force de destruction tient beaucoup à la propagande qu'ils font pour démontrer à l'entourage à quel point l'agressé est « mauvais », qu'il est donc normal de s'en prendre à lui. Parfois ils réussissent, et se créent des alliés qu'ils entraînent hors de leurs limites par un discours de dérision et de mépris des valeurs morales.

Ne pas emmener les autres dans le registre de la violence est un échec pour un pervers, c'est donc le seul moyen de stopper la propagation du processus pervers.

Le HM dans le monde du travail

Le HM sur le lieu de travail n'est pas un phénomène nouveau, mais actuellement il se développe de façon croissante autant dans le secteur public que dans le secteur privé. Il s'agit d'une forme particulière de violence qui a pour but de soumettre une personne, de réduire ses capacités, d'atteindre sa personnalité ou bien de la forcer à la démission. Ce phénomène se place en dehors des relations normales entre personnes au travail. En cela, il s'agit réellement d'une agression dont une des caractéristique importante est qu'elle se situe dans la durée : ce n'est ni un fait isolé ni une maladresse occasionnelle.

Définition :

Le HM au travail se définit comme toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril son emploi ou dégradant le climat de travail.

Les méthodes utilisées dans une situation de HM consistent en des agissements hostiles visant à isoler la personne visée, à porter atteinte à ses conditions de travail (on lui retire son autonomie, on lui donne trop ou pas assez de travail, on la pousse à la faute, on ne la retient pas pour une promotion), à porter atteinte à sa dignité (critiques injustifiées, injures, moqueries, diffamations), à exercer à son égard une violence verbale ou physique ou à l'en menacer. Dans la plupart des cas le harceleur est une personne dans la hiérarchie de l'entreprise ou de l'administration, mais le harcèlement peut s'exercer également à l'égard d'un collègue ou même d'un

Le harcèlement moral vise une personne

La plupart des formes de pression au travail ont pour finalité un accroissement de l'efficacité ou de la rapidité dans l'accomplissement d'une tâche. Au contraire, dans le harcèlement moral, ce qui est visé, c'est l'individu. Il ne s'agit pas d'améliorer une productivité ou d'optimiser des résultats mais de détruire une personne parce que, d'une manière ou d'une autre, elle « gêne ». Le travail n'est que le prétexte qui permettra de se débarrasser d'elle, soit en l'amenant à quitter les lieux, soit en la détruisant psychologiquement pour qu'elle cesse d'être gênante.

Le point de départ du harcèlement est rarement un différent professionnel qui pourrait être nommé mais beaucoup plus souvent un sentiment non avouable tel que l'envie ou la jalousie. On ne peut pas dire aux autres, et pas plus à soi-même : « je ne le supporte pas parce qu'il est plus intelligent, ou plus beau, ou plus généreux, ou plus aimé, que moi ! », alors on met en place un système pour que l'autre paraisse idiot, laid, prétentieux, ou avec une quelconque tare, ce qui permet de se rehausser. D'autres fois, dans un groupe structuré qui ne supporte pas l'originalité, le harcèlement peut être une façon de niveler les individus ; comme le dit un dicton japonais : « Le clou qui dépasse rencontrera le marteau ! ». D'une façon beaucoup plus prosaïque, le harcèlement est très souvent, pour une entreprise, une façon de se débarrasser à bon compte de quelqu'un qui gêne mais à qui, dans les faits, on n'a rien à reprocher.

Le harcèlement moral est un processus pervers

La perversion se caractérise avant tout par le déni. Déni de la subjectivité de l'autre qui n'est qu'un objet utile et utilisable, ou inutile et donc jetable ; déni de sa souffrance qui n'existe pas aux yeux de l'agresseur ; déni de l'agression par l'agresseur si personne ne le dénonce.

pour ne retenir que la lutte pour le pouvoir. Quel pouvoir ? Un pouvoir subjectif, un pouvoir immédiat, une réussite apparente, quelles que soient les conséquences à long terme.

Quelques éléments statistiques

Le HM est un problème général qui traverse l'ensemble du monde du travail. Selon une enquête réalisée en 1996 par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, 12 millions de travailleurs en Europe auraient été victimes de HM. La 3eme enquête européenne sur les conditions de travail réalisée au printemps 2000 dans l'ensemble des 15 états de l'Union Européenne a donné les chiffres de 13 millions de personnes ayant été victimes de HM, soit 9% des travailleurs.

Voici quelques éléments que nous connaissons :

- les femmes sont plus souvent victimes que les hommes. Dans mon étude : 70% de femmes victimes contre 30% d'hommes, mais les hommes se suicident proportionnellement plus que les femmes. On peut penser qu'il est plus difficile pour un homme que pour une femme d'en parler car être victime ne correspond pas à l'image virile qu'on demande aux hommes d'adopter.
- Le HM touche tous les secteurs de travail même si certains secteurs sont plus exposé : en premier les administrations publiques et en particulier les collectivités territoriales, le secteur médico-social et l'enseignement et la recherche. Ce sont des secteurs où les tâches ne sont pas bien définies et où, par conséquent, on peut toujours reprocher quelque chose à quelqu'un. Il y a moins de HM dans les secteurs de production, surtout si la tâche à accomplir est très technique.

élaborer des mémoires en recours qui sont de gros dossiers qui ressemblent dans la forme aux dossiers montés par des paranoïaques.

- Le HM touche tous les échelons de la hiérarchie. On peut simplement dire que plus on monte dans les échelons de l'échelle socioculturelle et plus les manœuvres de déstabilisation sont subtiles et difficiles à dénoncer.
- Par un effet pervers de la protection des personnes dans l'entreprise, le processus de harcèlement se met souvent en place lorsqu'une personne est protégée. C'est ainsi qu'un pourcentage important de cas que j'ai pu suivre se trouve être des délégués syndicaux ou des femmes enceintes. L'annonce de la grossesse fait craindre à l'employeur que son employée modèle devienne moins disponible. Il craint le congé maternité, le départ plus tôt le soir pour aller chercher l'enfant à la crèche, les absences pour maladie du bébé... Bref, il craint qu'elle ne soit plus toute entière à sa disposition.
- Les études montrent également qu'un nombre important de personnes harcelées se situe dans la tranche d'âge de plus de 50 ans. Les licenciés coûtent cher, on les juge moins performants ou pas assez adaptables, alors on essaie, au besoin avec des moyens pervers, de les amener à donner leur démission ou à partir en préretraite quand c'est possible.
- Le HM débute très souvent après un changement touchant soit l'organisation(arrivée d'un nouveau chef, restructuration d'un service, changement de politique de l'organisation...) ou soit la personne (retour de congés de maternité, retour de formation, passage à temps partiel...)

Avec quoi ne faut-il pas confondre le HM ?

- Les mauvaises conditions de travail (si elles ne sont pas intentionnelles)

Il est souvent fort difficile de distinguer le harcèlement moral des mauvaises conditions de travail. C'est dans ce cas que la notion d'intentionnalité prend toute son importance. Travailler dans un bureau étroit, avec un mauvais éclairage et un siège inadapté ne constitue pas un acte de harcèlement en soi sauf si un seul salarié est traité spécifiquement ainsi, ou si cela est destiné à le décourager. Il en est de même pour la surcharge de travail, elle ne devient harcèlement que s'il y a dérapage et si le but, conscient ou inconscient, est de faire craquer le salarié.

- Les contraintes professionnelles

Le harcèlement est un abus et ne doit pas être confondu avec les décisions légitimes concernant l'organisation du travail, telles que les mutations ou les changements de poste, lorsqu'ils sont conformes au contrat de travail. De même, les critiques constructives et les évaluations concernant le travail fourni, à condition qu'elles soient explicitées et ne soient pas utilisées à but de représailles ne constituent pas du harcèlement.

- Le stress

Le harcèlement est à distinguer nettement du stress professionnel tel qu'on le comprend le plus souvent, car, dans le HM contrairement au stress, il y a malveillance, intention de nuire, ce qui entraîne des conséquences beaucoup plus graves sur le psychisme de la personne ciblée. Les procédés de HM ont pour conséquences : humiliation, blessure d'amour-propre, atteinte à la dignité, mais aussi une brutale désillusion liée à la perte soudaine de la confiance qu'on avait mise dans l'entreprise, dans la hiérarchie ou dans les collègues. Dans le harcèlement moral, au contraire, ce qui est visé, c'est l'individu lui-même dans une volonté plus ou moins consciente de lui nuire. Il ne s'agit pas d'améliorer une productivité ou d'optimiser des résultats mais de

Mais, malgré les possibilités de changements qu'ils apportent, les conflits ont une mauvaise réputation dans le monde du travail. On craint l'agitation sociale qui pourrait nuire à l'image de marque de l'organisation, et on préfère laisser s'installer une communication perverse avec les manipulations que cela engendre.

Certes, aujourd'hui il y a moins de conflits sociaux car on les étouffe dans l'œuf, mais il y a plus de souffrance individuelle : stress, fatigue, anxiété, dépression, harcèlement moral. Chacun souffre dans son coin sans pouvoir partager ses difficultés avec un groupe solidaire. Les salariés n'ont plus le sentiment d'appartenir à un collectif professionnel qui pourrait permettre une recherche collective de reconnaissance. Les conflictualités sociales qui sont porteuses de changement disparaissent progressivement au profit de micro conflictualités ou d'agressions individuelles qui échappent aux techniques de régulation sociale.

Dans le harcèlement moral, il ne s'agit plus d'une relation symétrique comme dans le conflit, mais d'une relation dominant-dominé, où celui qui mène le jeu cherche à soumettre l'autre et à lui faire perdre son identité. Quand cela se passe dans le cadre d'une relation de subordination, c'est un abus de pouvoir hiérarchique, et l'autorité légitime sur un subordonné devient une domination sur une personne. Même lorsque le harcèlement se met en place entre collègues ou de façon ascendante, il est toujours précédé d'une domination psychologique de l'agresseur et d'une soumission forcée de la victime. L'autre est déprécié, a priori, en raison de ce qu'il est, et non en raison de ce qu'il fait. Dans tous les cas, on ne le considère pas comme un interlocuteur valable ce qui permet de détruire plus aisément son identité.

- La maltraitance managériale

Ce que j'appelle maltraitance managériale, c'est le comportement tyrannique de certains dirigeants caractériels qui font subir une pression terrible à leurs

moral même si je pense que dans des actions de prévention, il est important de les regrouper :

- La violence externe, qu'elle provienne d'incivilités, d'une agression à main armée ou d'une agression par un client n'est pas en soi du harcèlement moral. Pourtant, il arrive que le comportement de certains clients s'y apparente. Dans ce cas, étant donné que l'agression vient de l'extérieur, il est du devoir d'une entreprise, de prendre des mesures pour protéger ses salariés.
- La violence physique n'est pas du harcèlement en soi, même s'il arrive que des situations de harcèlement dégénèrent et que les personnes en viennent aux coups. Il est important dans ce cas de porter plainte. Selon le BIT, c'est dans le secteur des services que la violence physique est la plus élevée (6% dans les administrations, et 5% dans les commerces)
- La violence sexuelle étant déjà qualifiée pénalement n'entre pas dans le registre du harcèlement moral. Je fais une distinction théorique entre harcèlement moral et harcèlement sexuel, même si je me propose de montrer que des passages de l'un à l'autre sont fréquents. Selon le BIT, le harcèlement sexuel concerne 2% des travailleurs. Les femmes sont les plus exposées, surtout les moins de 25 ans et celles qui ont un statut précaire.

Les détournements du mot

Il peut arriver également que le concept de HM soit «récupéré» par des individus qui en font un usage abusif, soit qu'il y ait une confusion de toute bonne foi avec les autres formes de souffrance au travail dont nous venons de parler :

- Il est des personnes qui se complaisent dans une position de victime et qui ne cherchent pas à trouver une issue à leur situation difficile car cela leur confère une identité et une occasion de se plaindre. Cette position

certain nombre d'éléments restent cachés, il est difficile de les décrire sans les déformer et les caricaturer.

- Il faut tenir compte également des cas, certes peu fréquents, mais néanmoins difficiles à solutionner de paranoïa, cette maladie mentale où le trouble essentiel consiste en un sentiment délirant de persécution. Dans la plupart des cas le diagnostic est évident et peut être fait par le médecin du travail qui peut se faire aider par un expert psychiatre. A la différence d'avec des vraies victimes, une personne ayant un caractère paranoïaque ne cherchera pas à faire évoluer la situation vers un accord mais au contraire cherchera à maintenir sa plainte contre son harceleur-victime-désigné, qui, si personne n'intervient, pourra le rester à vie. Contrairement aux vraies victimes, les paranoïaques ne doutent pas. Ils affirment et accusent.
- Les fausses allégations de harcèlement moral sont aussi la spécialité des individus pervers qui tentent ainsi de disqualifier quelqu'un en l'accusant d'être un harceleur, tout en s'attirant la pitié du groupe et en l'amenant à pleurer sur leur sort.

Conséquences du HM

Les effets du HM sur la santé sont dévastateurs. Les personnes ciblées souffrent d'abord de stress puis de troubles psychosomatiques (troubles digestifs : colites, ulcères de l'estomac) de troubles endocriniens, d'insomnie, de nervosité, d'hypertension artérielle, de maladies de peau...Apparaissent ensuite des états dépressifs qui peuvent conduire au suicide, et, à plus long terme, les victimes peuvent souffrir de stress post-traumatique comme les victimes d'attentats ou d'agression à main armée.

Dans l'enquête que j'ai faite, 74% des personnes qui se plaignaient d'avoir été

Qui harcèle ?

- Le harcèlement par un pervers narcissique.

Certaines personnalités, lorsqu'elles sont soumises à des situations qui nécessiteraient un processus de deuil, tendent à projeter l'angoisse ou la dépression qu'elles n'éprouvent pas sur une personne vécue comme menaçante pour leur propre narcissisme et qui devient donc bouc émissaire. Ces individus pervers narcissiques, d'un égocentrisme extrême, ont une absence totale d'empathie pour les autres et un grand désir de pouvoir. Envieux des autres, ils ont besoin pour exister de les écraser et de se remplir de leur substance. Incapables de se remettre en question, ils font porter à autrui toutes leurs difficultés et leurs échecs.

Un pervers dans une entreprise ne se fait pas repérer facilement parce que ses agressions sont subtiles. C'est habituellement quelqu'un de malin qui fait croire qu'il a été commandité pour agir ainsi. Les directions doivent apprendre à repérer les cas graves et à prendre les mesures nécessaires pour ne pas laisser faire, en particulier en ne laissant pas la victime isolée. L'environnement économique actuel avec les fusions et les restructurations constitue un terreau favorable à l'épanouissement de ce type d'individus qui pourront se justifier du contexte pour détruire une personne en toute impunité

- Les comportements défensifs

Ce même contexte économique peut aussi amener des comportements pervers défensifs chez des individus qui ne sont pas structurellement pervers mais qui sont fragiles et ne se sentent pas sûrs de leur pouvoir ou de leurs compétences. Ces personnes se sentent dans l'obligation de faire illusion même si c'est au détriment d'un autre qu'il faut « casser ». A une époque du chacun pour soi, il ne serait pas étonnant que cela deviennent une règle tacite de survie dans les entreprises.

Des comportements pervers peuvent être également induits de façon subtile par mimétisme avec un chef ou un collègue admiré ou craint, ou bien pour

arrange les dirigeants en leur permettant de déstabiliser indirectement quelqu'un dont ils voudraient se séparer. Il est des directions qui savent prendre des mesures autoritaires lorsqu'un salarié n'est pas compétent ou que son rendement est insuffisant, mais qui ne savent pas contrôler un salarié irrespectueux ou déplaisant à l'égard d'un autre salarié.

- La perversité des entreprises

Il arrive aussi que la perversité ne vienne pas d'un individu pervers ou fragilisé mais de l'entreprise elle-même ou de ses méthodes de management. Ceci est souvent difficile à repérer car le déni fait partie des procédés pervers. Il existe un très grand décalage entre le discours de façade de telles entreprises et la réalité sur le terrain. Alors que les offres d'emploi prônent l'esprit d'initiative, l'originalité de pensée des cadres recrutés, dans la réalité, le système en place supporte mal les différences. Il faut être dans le système de pensée qui correspond à l'entreprise et au poste donné. Qui plus est, au gré des changements de direction, des restructurations, les références auxquelles il faut se conformer peuvent varier. Ce sont là des ajustements subtils qui nécessitent de grandes qualités d'adaptation mais aussi un sens de la conformité. C'est ainsi qu'on peut se retrouver exclu sans avoir démerité.

Les entreprises ont tendance à banaliser le problème en l'érigant en règle du jeu : « Le monde du travail est rude, tant pis pour les plus faibles, nous ne voulons que les meilleurs ! ». Même si la plupart des dirigeants admettent que le phénomène existe, ils sont réticents à le nommer en leurs locaux, ce qui serait admettre leur propre fragilité.

Parmi les cas de harcèlement moral directement lié au comportement défensif des entreprises, il faut inclure le cas des personnes qui sont rejetées pour avoir dénoncé un abus de biens sociaux, une malversation ou une violation de la loi, et qu'il faut faire taire.

La prise en charge psychologique

Nous l'avons vu, la violence perverse se met en place d'une façon tellement insidieuse qu'il est difficile de la repérer et ensuite de s'en défendre. Il est rare d'y parvenir seul. Devant ce qui apparaît clairement comme une agression, une aide psychothérapeutique est souvent nécessaire.

Le choix du psychothérapeute

Le premier acte par lequel la victime se met en position d'être active est le choix d'un psychothérapeute. Afin d'être sûre de ne pas retomber dans un système trouble de manipulation, il est préférable de s'assurer de certaines garanties concernant sa formation. Dans le doute quant à ce choix, il vaut mieux choisir quelqu'un qui soit psychiatre ou psychologue, car il existe maintenant toutes sortes de nouvelles thérapies qui peuvent séduire en promettant une guérison plus rapide mais dont le fonctionnement est très proche de celui des sectes. De toute façon, aucune méthode thérapeutique sérieuse ne peut éviter de renvoyer le patient à lui-même. Le plus simple pour la victime est de demander une adresse à une personne en qui elle a confiance ou à son médecin généraliste. Il ne faut pas hésiter à voir plusieurs thérapeutes pour choisir ensuite celui avec lequel on se sentira le plus en confiance. C'est à partir de son ressenti que le patient jugera de la capacité de ce thérapeute à pouvoir l'aider.

Face à ces patients blessés dans leur narcissisme, la neutralité bienveillante qui prend forme de froideur chez certains psychanalystes, n'est pas de mise.

La prise en charge des victimes de perversion doit nous amener à remettre en question notre savoir et nos méthodes thérapeutiques pour nous placer du côté

parvenir progressivement à le formuler. L'incrédulité de celui-ci constituerait une violence supplémentaire, son silence le mettrait en position de complice de l'agresseur.

Nommer la manipulation perverse ne fixe pas la personne dans son ressassement, mais au contraire lui permet de sortir du déni et de la culpabilité. Lever le poids de l'ambiguïté des mots et du non-dit, c'est accéder à la liberté. Pour cela le thérapeute doit permettre à la victime de retrouver confiance en ses ressources intérieures. Quelles que soient les références théoriques du psychothérapeute, il doit se sentir suffisamment libre dans sa pratique pour communiquer cette liberté à son patient et l'aider à sortir de l'emprise.

Il est impossible de traiter une victime d'un pervers (qu'il soit moral ou sexuel) sans tenir compte du contexte. Le psychothérapeute doit, dans un premier temps, aider son patient à mettre au jour les stratégies perverses, en évitant de leur donner un sens névrotique, les nommer, et lui permettre de repérer ce qui vient de lui et de sa vulnérabilité, et ce qui est le fait de l'agression extérieure. A la prise de conscience de la perversité de la relation, doit s'ajouter la prise de conscience du mode de mise en place de l'emprise. En lui donnant les moyens de repérer les stratégies perverses, on permet à la victime de ne plus se laisser séduire ni apitoyer par son agresseur.

Il faut aussi demander au patient de dire la colère qu'il n'a pas pu éprouver du fait de l'emprise, lui permettre de dire et d'éprouver des émotions jusqu'alors censurées; si le patient n'a pas de mots, il faut l'aider à verbaliser.

S'en sortir

Lorsqu'on commence une psychothérapie dans un contexte de harcèlement, il ne faut pas chercher à savoir d'abord pourquoi on s'est mis dans cette situation, mais comment en sortir immédiatement.

La psychothérapie, tout au moins dans un premier temps, doit être

faire n'était pas bon pour elle, mais, n'ayant pas imaginé d'autres critères que leur propre morale. Elles s'étaient soumises.

Se dégager de la culpabilité

En aucun cas la thérapie ne doit venir renforcer la culpabilité de la victime en la rendant responsable de sa position de victime. Elle n'en est pas responsable, mais elle assume cette situation. Tant qu'elle n'est pas sortie de l'emprise, elle reste envahie par le doute et la culpabilité : « En quoi suis-je responsable de cette agression? »,

Sortir de la souffrance

La difficulté que l'on rencontre avec des personnes qui ont été mises sous influence dès l'enfance et qui ont subi une violence occulte, c'est qu'elles ne savent pas fonctionner autrement et elles peuvent en cela donner l'impression de s'accrocher à leur souffrance. C'est ce qui est souvent interprété par les psychanalystes comme du masochisme.

Il est dangereux de vouloir sensibiliser trop rapidement le patient à sa dynamique psychique même si on sait que s'il s'est mis dans cette situation d'emprise, c'est que bien souvent, il jouait quelque chose de son enfance. Le pervers, avec beaucoup d'intuition, l'avait accroché par ces failles infantiles. On peut seulement amener le patient à prendre en compte les liens qui existent entre la situation récente et des blessures antérieures. Cela ne peut se faire que lorsqu'on est bien sûr qu'il est sorti de l'emprise, et qu'il est suffisamment solide pour porter sa part de responsabilité sans tomber dans une culpabilité pathologique.

Guérir

Guérir, c'est pouvoir renouer les parties éparses, rétablir la circulation. Une psychothérapie doit permettre à la victime de prendre conscience qu'elle ne se

relationnel. Nous ne sommes pas un psychisme isolé, nous sommes un système relationnel.