

# *Le harcèlement moral ou l'interruption délibérée du cycle de contact :*

## Quand la communication n'est plus la solution



Texte rédigé par

Claire Allard et François Chanel

Résumé d'une présentation de François Chanel à l'Association Québécoise de Gestalt



*Quelques psychologues aux prises avec une situation de harcèlement sont tombés par hasard sur ce texte de Claire Allard et François Chanel et ont pu en tirer grand profit, en évitant le piège typique à ce genre de situation. **Charles Roy***

Sujet troublant qui nous interpelle parfois à l'improviste, tantôt dans notre bureau face à un client, ou encore dans notre équipe de travail. Le harcèlement moral laisse chez ses protagonistes les traces d'une multitude d'expériences douloureuses. Une épreuve qui, littéralement, dépasse l'imagination.

Le guet-apens du harcèlement moral au travail est impressionnant de conséquences et terriblement souffrant pour la victime. Il a des répercussions multiples dans plusieurs sphères de la vie. Si nous étions à une autre époque nous pourrions croire que le harcèlement est l'effet diabolique d'un individu pour détruire une personne.

Un critère incontournable : le harcèlement moral s'inscrit dans une durée. Ce n'est pas un événement ponctuel. Il s'installe subrepticement, par petites touches répétées d'agressions verbales, gestuelles, sans être des violences directement physiques. À noter qu'à ce titre, il diffère du harcèlement psychologique tel que défini par la nouvelle loi sur les normes du travail.

Un constat déroutant : toutes les stratégies mises en oeuvre pour régler la situation ont plutôt tendance à l'empirer. Tous ses actes se retournent contre la victime qui en vient peu à peu à être perçue comme la personne qui pose problème. Le harceleur lui-même est habile manipulateur et il sait "jouer" à la victime. Par un maniement expert et subtil de la carotte et du bâton (du mauvais objet excitant et du mauvais objet rejetant nous dirait Fairbairn), il travaille à imposer à l'entourage une perception spécifique de la situation. Les rôles s'inversent : la victime réelle se retrouvant sans soutien, isolée, jugée et même rejetée. Elle se retrouve stigmatisée dans des malentendus entretenus qui ont comme fonction de préserver l'agresseur et dissimuler son rôle.

Là se situe un des paradoxes fondamentaux du harcèlement. Notre formation et le bon sens nous ont appris que l'usage des mots sert à éclairer. Avec un harceleur, l'usage des mots sert à embrouiller. Son objectif est la déstabilisation. En Gestalt, nous croyons que le contact se fait dans une recherche de fluidité. Or, le harcèlement est l'antithèse du plein contact. Il empêche le cycle de se boucler. Les cycles de contact sont interrompus, avortés. Peu à peu, se développe une appréhension du réel. Chaque nouvelle émergence est teintée de cycles non bouclés. L'interruption du contact a lieu entre la sensation et la symbolisation. Le sens ne parvient pas à se construire.

Dans une situation de harcèlement moral, tel que défini par Marie France Hirigoyen, la communication est en effet pervertie. Tout effort de clarification est voué à l'échec. La communication devient confusion. Le malaise et souvent la maladie surgissent à force d'efforts de réparation infructueux. L'effet destructeur du harcèlement réside précisément dans la grande difficulté à nommer ou même à penser ce qui se produit. Notre représentation de la situation est émaillée de dissonances cognitives et affectives qui rendent impossible la formation d'un tout, d'une gestalt, d'une forme globale unifiée structurant notre expérience.

L'être humain a un besoin vital de sens. À travers les gestes du harceleur, la victime s'active donc à rétablir un contact pour soutenir l'émergence de ce sens qui fait défaut. Or l'objet externe (l'agresseur) refuse le contact et altère le sens au fur et à mesure que la victime tente de le construire. Refus si cruel qu'il est souvent difficile à concevoir comme délibéré par les témoins. Ceux-ci se réfugient alors dans un puissant déni face aux actes de l'agresseur. La victime est ainsi réduite à se réfugier dans ses propres zones internes archaïques. Et un peu comme la privation de sommeil, cette privation de clôture, de représentation cohérente de son expérience, amène la victime à un lent dépérissement psychologique. Si on la rencontre à un état avancé du processus de destruction, on peut croire qu'elle est fragile ou démunie alors qu'elle était souvent avant l'agression plutôt appréciée et talentueuse. C'est ce qui est enviable et que le harceleur veut détruire à défaut de pouvoir se l'approprier. Son désir n'est qu'envie douloureuse.

C'est parce qu'il recherche le pouvoir dans la désorganisation que l'agresseur déforme le langage et le sens, refuse délibérément de communiquer clairement, ment et sous-entend au lieu de dire. C'est ainsi qu'il assoit son emprise sur l'univers interne de la victime, et des témoins. Face à lui-même, il entretient par clivage l'illusion par laquelle lui est bon, et la victime mauvais objet à détruire. Ce qui, nourrissant sa toute puissance, le préserve de son propre vide. Par identification projective concordante, la victime se met à se vivre elle-même comme totalement mauvaise. Pour l'agresseur, une tentative de règlement est donc perçue comme une menace à sa toute puissance, comme une agression contre laquelle il a le droit de se défendre.

Le climat de travail est intolérable aussi par le rôle même des observateurs. Ils sont passifs pour se protéger de leurs propres enjeux de destruction. Ou encore ils deviennent complices par la disqualification ou les moqueries. Il y a un déni, déflexion ou projection pour fuir l'intolérable.

Pour arriver à aider une personne victime de harcèlement, il faut pouvoir envisager l'idée que des gens ont besoin et ont décidé de faire du mal. De telles personnes existent. Elles ne sont pas qu'imagination, projection d'un côté mauvais de soi. Pour ne pas alimenter la relation pathologique, il est judicieux de ne pas encourager la victime à boucler le contact.

Lorsque nous sommes en relation d'aide avec une victime de ces phénomènes, il est absolument prioritaire de viser un arrêt d'agir, d'aider la personne à se soustraire où moins à se protéger de cette situation pour ne pas aggraver l'agression.

Dans un deuxième temps seulement, il sera utile de chercher ce qui résonne de son histoire, de reconstituer, de se représenter enfin ce qui lui est arrivé à elle pour mettre dehors la part qui ne lui appartient pas.

La personne aura aussi à faire le deuil de ne pouvoir boucler et accepter l'inachevé comme une option saine (en fait inévitable) dans une telle situation. Elle doit apprendre à se protéger en évitant de mettre en cause ce qu'elle-même a pu faire dans un tel contexte de survie psychique. Donc, elle aura à apprendre à se prémunir contre la culpabilité.

François cite quelques références\* qui fournissent des moyens concrets pour contrer le harcèlement et réduire les dommages. Voici quelques pistes:

- ❖ Comprendre le phénomène
- ❖ Documenter, noter les faits, événements
- ❖ Identifier une personne en autorité qui appuie la victime, sinon il faudra songer à quitter ce lieu de travail
- ❖ Développer des moyens de protection : diminuer le besoin que le bon sens soit reconnu, cesser de s'acharner à faire entendre raison à l'agresseur
- ❖ Réduire les contacts entre agresseur et victime
- ❖ Pratiquer la technique de la contre-manipulation : phrases courtes, rester dans le flou, utiliser des phrases toutes faites, des proverbes ou des généralités
- ❖ Utiliser l'humour et l'autodérision

- ❖ Pratiquer l'adaptation créatrice par un effort conscient et délibéré pour interrompre le cycle de contact

De ce qui précède nous devons aussi retenir une grande vigilance face à un tel diagnostic. Une erreur peut avoir des conséquences graves. En effet, si nous ne repérons pas le harcèlement moral, nous risquons de responsabiliser la victime et de l'encourager à communiquer avec l'agresseur, ce qui est contre indiqué et rajoutera à sa détresse. Si nous le diagnostiquons à tort, nous risquons d'encourager des comportements qui vont plutôt à l'encontre de la communication saine et de la santé psychologique.

### **Références:**

Hirigoyen, Marie-France. Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien, Édition La découverte et Syros, Paris, 1998.

Nazare-Aga, Isabelle. Les manipulateurs sont parmi nous, édition de l'Homme, 1997.

François Courcy et al. Violences au travail, diagnostic et prévention.

Les Presses de l'Université de Montréal, 2004