

Colloque 2013 – FFPP : « Le Travail, c'est la santé ? » - Nice – 16/11/2013

Ariane Bilheran, philosophe, psychologue clinicienne et docteure en psychopathologie, spécialiste de la problématique du pouvoir, de la manipulation et du harcèlement, auteure reconnue au niveau international de nombreux ouvrages sur la souffrance au travail, apporte son témoignage sur la place et le vécu du psychologue, lui-même en souffrance, face à ces situations problématiques.

Cas clinique en discussion

Il s'agit d'une entreprise de 2000 salariés, dédiée au secteur tertiaire (services).

Une plainte concernant des pratiques de harcèlement est parvenue au CHSCT, qui en a informé la Direction au travers de la Présidence du CHSCT.

La personne accuse son manager de harcèlement sexuel, en prenant divers exemples qui paraissent choquants (propos, postures etc.) mais pour lesquels elle n'aurait pas de témoin.

Personne ne convoque le manager en question, qui ne peut donc pas s'expliquer sur les plaintes et n'en connaît vraisemblablement, même pas la véritable nature.

Des tracts anonymes surgissent, accusant le manager accusé de harcèlement.

Les rumeurs se développent dans l'entreprise.

Le manager n'a toujours pas l'occasion de s'expliquer sur d'éventuelles pratiques.

La Direction mandate un coach, pour faire la lumière sur cette affaire. Le coach est un ami du DRH, avec lequel ce dernier a l'habitude de faire du golf le dimanche. Le coach ne rencontre pas la personne accusée, et se contente d'approuver les accusations.

La Direction se dit soulagée des conclusions et souhaite prendre des mesures à l'encontre du manager. L'inspection du travail s'en mêle, et vient parallèlement enquêter sur place, à la demande du CHSCT. Elle écoute la plaignante, les collègues et le manager, auquel elle demande d'emblée de se justifier à propos de ses pratiques.

C'est alors que la Direction conteste la méthode « juge et partie » employée par l'inspection du travail (sans pourtant remettre en question celle du coach).

Les relations entre élus du CHSCT et Direction ne cessent de se tendre.

Le manager se met en arrêt maladie. La plaignante également.

La médecine du travail suggère alors de faire appel à une enquête, si la Direction est d'accord pour ce type

1/6

Société **Sémiode SAS**

<http://www.semiode.com>

6, Cours Pierre Puget - 13006 Marseille

Tél : +33 (0)6 64 18 32 93//+33 (0)6 31 21 11 13

Mail : contact@semiode.com

SAS au capital de 8 000 € - Siret : 502 702 517 00033
Code NAF : 7021Z - TVA Intracommunautaire : FR63502702517

d'intervention. Á défaut, le CHSCT pourrait mandater une expertise CHSCT.

Un cabinet est choisi, sur consensus de la Direction et du CHSCT, la Direction préférant un audit à une expertise CHSCT.

Le cabinet déroule sa méthodologie d'intervention pour les audits mais se voit systématiquement entravé par les syndicats, qui diffusent des tracts et viennent interférer dans le « recrutement » des personnes auditées, et par la Direction, qui traque les personnes auditées et souhaite connaître le contenu des entretiens.

Les salariés eux-mêmes se trouvent tiraillés dans des pressions de part et d'autre (syndicats et Direction).

L'audit conclut à l'absence de pratiques de harcèlement, à des maladresses managériales au pire, mais surtout, à une intention de nuire de la plaignante.

Les consultants ont mis en lumière une pratique singulière d'un des membres hauts placés du Comité de Direction, qui a soudoyé la plaignante pour qu'elle accuse son manager. Ce manager en effet aurait mis en lumière certaines pratiques frauduleuses de détournement de fond.

L'inspection du travail ne souhaite pas ébruiter trop cette affaire car le PDG menace de délocaliser complètement l'entreprise, si le scandale venait à éclater.

Intervention filmée d'Ariane Bilheran

« Le psychologue consultant en activité d'audit/d'enquête : Quelles souffrances ? Quelles limites ? »

Bonjour à tous,

Malheureusement, je ne peux être actuellement en votre agréable compagnie, aussi cette intervention est filmée afin qu'elle puisse vous être projetée.

Le titre de mon intervention est : « Le psychologue consultant en activité d'audit/d'enquête : Quelles souffrances ? Quelles limites ? ». Il s'agit ici de s'interroger sur le métier très spécifique qu'est celui de consultant en situation d'enquête lors d'une plainte de harcèlement en entreprise.

Tout d'abord, dans le cas précité l'on constate :

- 🎨 Qu'une pseudo-enquête a déjà été faite, entraînant à sa suite la méfiance des salariés envers toute intervention extérieure (le cabinet aurait-il été « acheté » à son tour ?), ce qui a pour conséquence a priori de verrouiller la parole des personnes auditées,
- 🎨 Que lors de l'audit, les syndicats ne respectent pas la règle posée en matière d'enquête, à savoir que la communication est diffusée par le seul cabinet et que l'entreprise ne doit pas interférer dans cette communication, sous peine d'entraver la bonne marche des entretiens,
- 🎨 Que la Direction tente également de museler la parole, en traquant les personnes auditées et en voulant à tout prix connaître le contenu des entretiens (qui demeurent absolument confidentiels, afin de protéger la sécurité des personnes dans l'entreprise), et de faire toute la lumière sur cette affaire.

D'ores-et-déjà, les difficultés rencontrées par le psychologue consultant relèvent de l'environnement pathogène qui préside à l'enquête. Il doit faire face à des obstacles, recadrer les syndicats comme la Direction, et tenir, contre vents-et-marées, sa méthodologie d'intervention.

De plus, compte-tenu du contexte, les entretiens doivent sécuriser au maximum les salariés, afin de leur garantir un cadre de parole libre. Pour ce faire, il arrive que la réassurance ne suffise pas, et qu'il faille rappeler l'existence du Cadre Pénal en matière de harcèlement, où chaque personne devra répondre, le cas échéant, de ce dont elle est témoin, victime ou auteur.

En somme, il s'agit de chasser la peur (de la Direction) par une autre peur (le Cadre Pénal). Le but de l'intervention n'est pas de donner un espace thérapeutique aux uns et aux autres, bien que l'entretien puisse être l'occasion d'exprimer des souffrances et des doutes, mais bien d'extraire le maximum

3/6

Société **Sémiode SAS**

<http://www.semiode.com>

6, Cours Pierre Puget - 13006 Marseille

Tél : +33 (0)6 64 18 32 93//+33 (0)6 31 21 11 13

Mail : contact@semiode.com





SAS au capital de 8 000 € - Siret : 502 702 517 00033
Code NAF : 7021Z - TVA Intracommunautaire : FR63502702517

d'informations susceptibles d'éclairer la situation.

La première difficulté consistera donc à tenir sa méthodologie contre toute tentative de manipulation, avec une hyperexigence éthique et déontologique, soucieuse de neutralité et d'indépendance, coûteuse en énergie dans un tel contexte où les conclusions souhaitent être orientées par différentes instances. Pour ce faire, une excellente connaissance dans la manipulation et de solides compétences en systémique et psychopathologie du travail sont de solides appuis.

Mais d'autres facteurs sont à l'origine d'une souffrance morale chez le consultant psychologue.

Tout d'abord, la charge mentale intense à laquelle il est censé faire face et ce, pour plusieurs raisons :

-  La tenue des délais, qui est toujours très courte, et nécessite de déployer des stratégies.
-  Le sujet de l'enquête, qui est en soi très agressant pour le psychisme, dans la mesure où il s'agit d'atteinte à l'intégrité d'autrui : soit la personne qui se dit harcelée est véritablement victime, soit la personne accusée est victime de fausses accusations, mais dans les deux cas, le traumatisme circule au sein de l'entreprise, dans la mesure où l'intégrité psychique est atteinte.
-  Le psychologue consultant est donc susceptible lui-même de recueillir la charge traumatique à l'œuvre dans l'entreprise, dont on connaît les phénomènes de « contagion ».
-  Les entretiens, dans ce genre de situations, sont très chargés de souffrance morale : il y a ceux qui ont vu, ceux qui ont entendu, ceux qui ont fait, et toutes ces personnes sont souvent en état de « crise » lors de l'enquête.

Dans une telle situation d'urgence, le psychologue est immergé dans l'entreprise, et n'a ni le temps ni l'espace pour se faire superviser. Il pourra le faire plus tard, mais dans le temps même de l'intervention, c'est impossible. Aussi doit-il développer des techniques pour prendre de la distance tout en étant immergé, pour faire la part des choses et ne pas se laisser envahir par la charge traumatique ou la souffrance morale des salariés, pour ne pas projeter ses propres problématiques sur la situation. Inutile de dire que cela suppose un puissant travail thérapeutique sur soi-même par ailleurs afin de ne pas être prisonnier de ses propres problèmes lors de l'enquête.

Par exemple, l'une des difficultés souvent rencontrées par les consultants junior est l'identification à la personne qui souffre. Or, la personne qui souffre n'est pas nécessairement victime ou, tout au moins, n'est pas nécessairement victime de cette situation-là. Il faut donc savoir faire la part des choses et ne pas « plonger la tête la première » dans l'identification à la souffrance d'autrui, par un excès d'empathie qui perturberait le déroulement de l'enquête. Savoir faire la part des choses est une qualité indispensable au

4/6

Société **Sémiode SAS**

<http://www.semiode.com>

6, Cours Pierre Puget - 13006 Marseille

Tél : +33 (0)6 64 18 32 93//+33 (0)6 31 21 11 13

Mail : contact@semiode.com

SAS au capital de 8 000 € - Siret : 502 702 517 00033

Code NAF : 7021Z - TVA Intracommunautaire : FR63502702517

métier d'auditeur. Dans le cas précité, l'inspection du travail, non formée en psychopathologie du travail, se voit manipulée par la souffrance de la plaignante. Certes, la plaignante souffre. Mais elle ne souffre peut-être pas de ce dont elle dit souffrir.

L'autre difficulté rencontrée pour les consultants junior est de ne pas se laisser avoir par la manipulation et l'éventuelle perversion présente au cœur de ce genre de situations, et d'identifier les injonctions paradoxales présentes au niveau individuel, collectif, et organisationnel.

Enfin, et sans prétendre à l'exhaustivité, la distance consiste surtout à être dans l'absence de jugement, et c'est là le cœur de la réussite d'une enquête : si vous avez pris parti, vous avez échoué car vous avez perdu en neutralité. Il s'agit de comprendre quelles sont les motivations des uns et des autres à agir ainsi, et surtout, d'élargir le champ de pensée à une analyse systémique, en trouvant les facteurs organisationnels ayant présidé à une telle situation de crise. Cela nécessite des qualités d'analyse et de synthèse, mais également de bienveillance, car le propos est d'éclairer une situation, de faire ressortir les opinions et les faits, de proposer une description sémiologique et une analyse psychopathologique de la situation présente au niveau de l'organisation du travail, avant d'émettre des préconisations. Il faut donc avoir travaillé sa force mentale pour être en mesure de ne pas se laisser aller à la facilité du jugement (le gentil harcelé, le méchant harceleur...) et comprendre comment des personnes, des groupes et une organisation du travail ont basculé dans un enfer où chacun fait agir le pire de lui-même.

À moins d'être fortement expérimenté, réaliser l'enquête à plusieurs (au moins à deux) est un garde-fou pour se prémunir de ses propres failles. Une intervention de ce type nécessite ce que Karasek nomme « le soutien social », et qui est la possibilité de réguler la charge mentale au sein d'un collectif de travail, avec des collègues. Il faut pouvoir en parler entre consultants le soir, avec des collègues de confiance.

Enfin, l'enjeu du résultat (se tromper aurait des conséquences extrêmement graves : en clair, il n'y a pas de droit à l'erreur dans ce genre d'enquête) fait peser une pression supplémentaire sur les épaules du psychologue consultant.

Le cumul de tous ces facteurs – et d'autres – entraînent chez les psychologues consultants des symptômes en miroir : stress bien sûr, difficultés de repérage spatio-temporel, insomnies, cauchemars, angoisses, et toute la panoplie des troubles psychosociaux.

La charge mentale est extrême, avec des risques de burn-out importants. Pour cela, il me semble raisonnable de prévoir quatre régulations au moins :

- 👤 Ne pas réaliser trop souvent d'enquêtes sur des plaintes de harcèlement. Il faut pouvoir « souffler » entre les enquêtes et reprendre du « poil de la bête ».

- 📌 Se faire superviser entre les enquêtes.
- 📌 Continuer d'analyser, de penser, de se documenter pour augmenter ses compétences et ses connaissances, car l'analyse est un facteur de régulation très important.
- 📌 Dans la mesure du possible, réaliser les enquêtes avec des collègues aguerris et de confiance, qui offriront le soutien social nécessaire pour faire face à une violence organisationnelle qui, de ce fait, est démultipliée.

Je vous souhaite une excellente fin de colloque et vous dis au plaisir de vous retrouver bientôt.

Ariane Bilheran, Présidente de la SAS Sémiode, Consultante.

ariane@semiode.com

+33 (0)6 64 18 32 93