

Organisation du travail et mobbing

Viviane GONIK

*Institut universitaire romand
de Santé au Travail (IST)*

19 rue du Bugnon, CH-1005 Lausanne

viviane.gonik@inst.hospvd.ch

La question du mobbing ou du harcèlement psychologique est devenue depuis quelques années une des plaintes les plus récurrentes des employé(e)s et de ce fait un problème important de santé au travail. Dans la dernière enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, 9% des travailleurs en Europe se plaignent de tels agissements, ce qui représente plus de 12 millions de personnes¹.

On peut se demander si ce phénomène est dû à un effet de mode ou à un effet de caractérisation : le fait de donner un nom à un symptôme en dévoile toute sa réalité. On peut aussi se poser la question si les nouveaux types de rapport sociaux et de travail qui se mettent en place ne favorisent pas l'émergence de ce type de comportement. Existe-t-il des formes d'organisation du travail qui facilitent ou à contrario limitent le mobbing ? Est-ce que les évolutions à l'œuvre dans les modes de management et d'organisation du travail ont un impact sur la manière dont les conflits sont gérés ?

C'est ce dernier point qui sera traité dans cette communication qui est d'avantage une réflexion construite à partir de ma pratique de médiatrice pour les problèmes de mobbing et de harcèlement sexuel que la présentation de résultats d'étude.

Avant d'aborder le vif du sujet, j'aimerais faire deux commentaires préliminaires.

1. comment nommer ce phénomène longtemps occulté ou traité comme un épiphénomène ? Pour Chantal Arousseau², les concepts de mobbing, de harcèlement ou d'abus de pouvoir ne couvrent pas toutes les situations rencontrées dans le milieu de travail. En effet le terme de harcèlement qu'il soit psychologique ou moral³ est souvent associé à une notion d'intentionnalité, qui n'est pas toujours présente ou démontrable dans les situations d'abus ou d'agression qui ont cours.

1 - Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail : «*La qualité du travail et de l'emploi en Europe, enjeux et défis*» ; Dublin 2002.

2 - Chantal Arousseau, *Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchique et organisationnelles – vers une approche globale*, PISTES, vol 2, N°2, novembre 2000, www.unites.uqam.ca/pistes

3 - Marie-France Hirigoyen, *le Harcèlement moral*, Syros, Paris, 1998

Mots clés : mobbing, organisation du travail

2. Quant à la notion de mobbing, popularisée par les travaux de Leymann, elle fait référence à un phénomène de foule, alors qu'on rencontre des agressions commises par une seule personne. Quant aux abus de pouvoir, ils sous-entendent une relation hiérarchique, alors que les violences existent aussi entre collègues de même niveau hiérarchique. C'est pourquoi l'auteur privilégie le terme de violence qui permet de mieux décrire la palette des situations d'agression. Cependant, dans cette présentation j'utiliserai les termes de "harcèlement" ou de "mobbing", dans la mesure où la violence au travail recouvre elle aussi d'autres types de situation.

2) En deuxième lieu, j'aimerais préciser les termes du titre de ma communication. Il ne s'agit pas ici de décrire des relations causales directes entre une forme d'organisation du travail et la violence et la souffrance, mais bien des conditions dans lesquelles ce type de comportement peut se développer.

Le harcèlement psychologique (mobbing) est une des formes de violence qui s'exerce dans le monde du travail. Il s'agit d'un phénomène ancien mais ce n'est que depuis une dizaine d'années qu'il a été identifié sous l'impulsion des travaux de Leymann⁴. Ce dernier le décrit comme un phénomène destructeur à la fois pour la personne qui en est victime comme pour le collectif de travail où ces agissements prennent place. Par harcèlement "il faut entendre toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits unilatéraux, de nature à porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne et mettre en péril son emploi ou à dégrader le climat de travail"⁵.

Selon Leymann, le processus de mobbing est la plupart du temps induit par un conflit non réglé. Ce conflit peut être un conflit relationnel entre deux personnes, mais également un conflit institutionnel : cahier des charges imprécis, injustice sociale, personne protégée, craintes des directions de ne pas savoir gérer les tensions, stress du "mobbeur", etc. En ce sens les contraintes accrues engendrent de l'insatisfaction au travail qui peut se manifester en mobbing⁶. A partir de ce conflit, s'il n'est pas réglé, s'installe un processus de "communication non éthique"⁷ ; c'est-à-dire une forme de communication qui dénature et empêche toutes formes de relation

permettant l'intégration d'un individu dans une communauté (ici la communauté de travail).

Une autre caractéristique du processus de mobbing c'est le déni de l'agression, que ce soit de la part de l'agresseur, de la hiérarchie ou même des collègues. Une véritable loi du silence se met en place qui aboutit à empêcher la victime de se défendre. Il s'agit là pour le groupe de travail, d'une forme de stratégie défensive de métier tel que le décrit Christophe Desjours. Face au climat de violence, introduit par l'agression, le collectif de travail se protège contre la peur, que cette agression les touche également, en individualisant le problème : ce qui est en cause ce n'est pas l'organisation du travail, c'est la victime qui exagère, qui se montre maladroite. Le mobbing mobilise peu de solidarité dans le milieu de travail. Desjours avance d'ailleurs l'hypothèse que c'est ce déni de l'agression et donc du statut de victime qui pourrait être à l'origine des graves décompensations psychiques que vivent certains «mobbé(e)s».

Dans ce cadre, le mobbing doit être analysé non comme une situation de fait, mais comme un processus en évolution. Le schéma qui suit modélise ce processus :

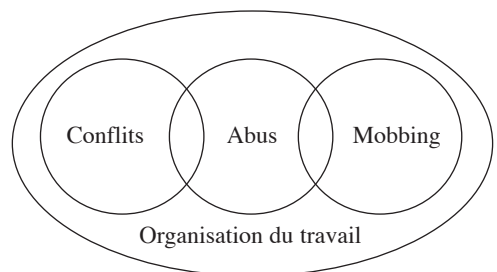


Figure 1 : Le processus du mobbing

4 - Heinz Leymann, *Mobbing. La persécution au travail*, Paris, Editions du Seuil, 1996.

5 - Information donnée par l'Administration municipale vaudoise dans le cadre de sa campagne contre le mobbing.

6 - Denise Fromageat, Gabriella Wennbust, *Souffrance psychologique au travail, guidé dans les méandres du harcèlement psychologique*. Conférence Romande et Tessinoise des offices cantonaux de protection des travailleurs. OCIRT, Genève, sept. 2000.

7 - Gabriella Wennbust, *Mobbing, le harcèlement psychologique analysé sur le lieu de travail*, Réalités Sociales, Lausanne 1999.

Le mobbing s'installe à partir d'un conflit. Celui-ci peut dégénérer dans des abus aux droits de la personnalité ou aux droits du travail⁸, pour finalement se transformer en mobbing. Ce processus prend place dans une organisation du travail qui dysfonctionne et se révèle, entre autre, incapable de gérer le conflit initial.

La question se pose de savoir quel type d'organisation du travail est le terreau le plus propice au mobbing.

1. Le mobbing est facilité par des organisations du travail floues, où les tâches sont mal définies, mal réparties et où l'information circule mal. Le rôle mal défini de la hiérarchie est aussi mis en cause. C'est le cas par exemple lorsque les hiérarchies sont multiples, comme cela se passe à l'hôpital où le personnel infirmier est soumis à la hiérarchie infirmière, médicale et administrative, tous conflits de pouvoir pouvant alors se manifester en mobbing⁹.

2. Les nouvelles formes d'organisation du travail, qui visent à augmenter l'autonomie des personnes au travers d'une organisation moins verticale peuvent également être source de dysfonctionnements et de mobbing. En effet, à travers ces formes d'organisations post-fordistes, les collectifs et les anciennes solidarités ont été cassées au profit d'un engagement individuel au projet de l'entreprise et au projet managérial. On remplace alors un système normatif par une régulation autonome des individus. Les relations entre personnes sont moins codifiées par la ligne hiérarchie que par l'interaction stratégique. Il faut collaborer pour obtenir l'objectif prescrit, sans que les règles de la collaboration soient clairement édictées (la fin justifiant les moyens)¹⁰. Cette apparente liberté laisse une grande place aux rapports de forces, la communication entre égaux n'étant pas un processus naturel, spontané et inconditionné. Cette difficile communication peut aboutir au mobbing défini ici comme une non-reconnaissance réciproque, une non-insertion dans les circuits de la communication normale entre collègues¹¹. Cette communication est d'autant plus difficile que se sont mis en place toute une série d'instruments, vécus la plupart du temps par les employés comme des instruments de contrôle tels que les évaluations individuelles des performances, le salaire au mérite, la qualité totale, les contrats d'objectifs, etc. A ce propos, on observe à partir de notre prati-

que de médiateurs, qu'une grande partie des employées viennent se plaindre à propos ou au moment d'une évaluation. C'est dire que celle-ci est moins vécue comme une appréciation des compétences et des qualités de la personne que comme l'évaluation de la qualité des rapports entre évalué et évaluateur.

Le tableau qui suit montre les raisons invoquées par les personnes venues consulter les médiateurs, pour expliquer les comportements de mobbing, où l'on peut constater que les changements au niveau de l'organisation – arrivée d'un nouveau chef et aspect d'organisation – sont les facteurs les plus souvent mentionnés, bien avant les problèmes comportementaux.

Le mobbing vécu serait en lien avec	
Un changement de supérieur hiérarchique	39%
L'arrivée d'un nouveau collègue	9%
Un changement de service	7%
Aspects d'organisation	18%
Aspects comportementaux	27%

Tableau 1 : Liens entre le mobbing ressenti et organisation du travail¹²

La plus grande autonomie, laissée aux opérateurs, peut paraître d'autant plus contraignante, que les employés sont soumis à une obligation de résultats, le donneur d'ordre se défaussant la plupart du temps sur le prestataire de toutes responsabilités vis-à-vis des moyens nécessaires pour atteindre ces résultats. Dans le même registre, comme le dit Yves Clot¹³, le management demande aux opérateurs de prendre des responsabilités et de se mobiliser intellectuellement et subjectivement, sans cependant avoir de responsabilités effectives sur la finalité et le sens du travail à accomplir, «l'initiative, la pensée, la subjectivité se trouvent à la fois prescrite et

8 - Il peut s'agir par exemple de commentaires sur la personnalité ou d'obliger une personne à faire trop d'heures supplémentaires, etc.

9 - OCIRT, op. cit

10 - Christophe Desjours, "La vie des organisations ; le mal de vivre ensemble", Le Monde du 16 janvier 2001.

11 - Jean De Munck, "Les métamorphoses de l'autorité" Revue Autrement,

12 - On retrouve ici les mêmes données que celles mises en évidence par A. Soares dans une recherche au Canada : «Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail», janvier 2002.

13 - Yves Clot, «La santé à l'épreuve du travail», in *Intensités du travail et santé. Quelles recherches, quelles actions*, Iseres, L. Harmattan, Paris, 2000.

interdite».

Le témoignage apporté par une personne venue consulter un médiateur illustre bien cette contradiction. Voici son récit : *Monsieur X travaillait comme responsable d'une cantine dans un service de l'Administration. Pour des raisons budgétaires, on lui annonce que cette cantine sera fermée et on lui propose un transfert dans un autre service pour s'occuper du réseau informatique. Arrivé dans sa nouvelle affectation et après avoir attendu deux jours dans la salle d'attente que le chef du service le reçoive, il ne lui est donnée ni place de travail ni ordinateur. Il se retrouve à faire des photocopies sous les ordres d'une personne intérimaire. Après une semaine de ce régime, il va voir son directeur pour se plaindre. Ce dernier lui reproche très vivement de «ne pas profiter des opportunités données et prendre des initiatives» tout en relevant le fait qu'il n'avait pas suivi la voie hiérarchique.*

L'organisation du travail a évolué d'une conception pyramidale, hiérarchique et disciplinaire à des formes fonctionnant en réseaux beaucoup plus flexibles et complexes. L'adaptabilité, la flexibilité, la mobilité sont exigées en tant que qualités essentielles des travailleurs, à qui on demande en permanence de se transformer pour s'adapter aux marchés, aux évolutions du contexte, aux technologies nouvelles. Parallèlement les modalités du pouvoir et le type de conflits se sont transformés. On est passé d'un pouvoir disciplinaire, centré sur l'obéissance aux ordres et aux injonctions de la hiérarchie à un gouvernement qui demande l'adhésion et la mobilisation psychique. S'il fallait «rendre les corps dociles et utiles»¹⁴, il s'agit dans les nouvelles formes d'organisation, de canaliser l'énergie psychique. Dans ce contexte, les formes de résistance sont moins une contestation de l'entreprise sous forme de mobilisation collective que des conflits vécus sur le plan individuel, comme le mobbing.

Dans ce cadre le mobbing «est une forme spécifique de l'aliénation sociale. Cette dernière se caractérisant par le fait qu'elle est secondaire à des contraintes psychiques exercées de l'extérieur sur un sujet par l'organisation du travail, par les modes de gestion et d'évaluation ou de direction de l'entreprise»¹⁵

Une autre conception de l'autorité se développe en parallèle à ces nouvelles formes d'organisation du travail et de management. Aujourd'hui l'autorité est beaucoup moins donnée par la fonction que par la personne qui l'exerce. Ce n'est plus

la fonction de chef qui donne l'autorité mais la reconnaissance par les subordonnés, des capacités de gestion et d'encadrement de ce chef. Les ordres ne sont acceptés que lorsqu'ils participent à un projet dans lequel les subordonnés se reconnaissent¹⁶ et peuvent développer leurs capacités et leur autonomie. Sans cet esprit de négociation, les ordres sont alors vécus comme des abus de pouvoir.

Les deux logiques d'organisation décrites, une traditionnelle et l'autre plus moderniste, peuvent entraîner du mobbing en cas de dysfonctionnement. On remarque qu'elles coexistent dans la plupart des institutions et entreprises. La rigueur hiérarchique et le cadre normatif côtoient largement les démarches de modernisation.

Pour terminer cet exposé, j'aimerais relever que le mode de traitement du mobbing relève de la même logique qui le produit : soit un traitement individuel du conflit sans remettre en cause le contexte général. De même, la plupart des institutions ou entreprises qui ont mis sur pied des structures de lutte contre le mobbing – comme c'est le cas pour une série d'administrations cantonales en Suisse – font coexister un traitement codifié (la plainte et l'enquête) avec une justice «négociée» : la médiation entre la victime et le harceleur.

Je conclurai en citant Christophe Desjours qui nous dit : «Travailler, c'est aussi vivre ensemble. Et le vivre ensemble ne va pas de soi. Il suppose un espace de délibération, de discussion pour reconstruire des accords, des règles, des normes en référence à des valeurs. Ou bien le travail est un lieu d'exercice pour chacun. De la délibération et de la confrontation des opinions, ou bien il est le lieu de la duplicité, de la manipulation et de la méfiance qui conduisent à la démobilisation et aux violences.

14 - Michel Foucault, «Surveiller et punir», Paris 1975.

15 - Ch. Desjours, (2000), Violence et domination, Travailler N°3, 11-31.

16 - On observe ce même mécanisme dans la famille ou à l'école.