

Raconter l'histoire pour que ce ne soit pas elle qui nous raconte

Par Véronique SICHEM

Au moment où on parle de plus en plus de lutte contre le harcèlement moral au sein des organisations, il nous paraît opportun d'attirer l'attention sur la complexité des problématiques en jeu et sur une formation importante des futurs accompagnateurs ou conseillers.

Contrairement à l'idée d'une relation duelle, le harcèlement moral implique trois protagonistes (au minimum): le «bourreau», qui consciemment ou non, empiète sur le territoire psychique d'autrui, le «bouc émissaire» qui se sent impuissant, ligoté par le malaise sans comprendre ce qui lui arrive et le «spectateur» qui méconnaît la situation dans sa valeur réelle. Dans ce contexte, l'emprise recouvre tout empiètement, répétitif, durable, délibéré ou échappant au champ de la conscience, sur le territoire psychique d'autrui face auquel ce dernier reste impuissant, ligoté par le malaise qui l'étreint et ce, face à des tiers qui méconnaissent la situation dans sa valeur réelle.

Trois acteurs et des dynamiques complexes

Dans une logique tissée de bonne volonté mais inconsciente de ce qui se joue réellement, le tiers peut croire qu'il faut un coupable pour venger la "victime" ou qu'il suffit de séparer la victime de son bourreau pour régler le problème. Cette vision linéaire "agresseur-agressé" nous semble de peu d'intérêt dans le suivi des victimes. L'emprise s'inscrit dans un mécanisme circulaire où trois protagonistes "agresseur, bouc émissaire, spectateur" passent chacun par les trois attitudes du triangle de Karpman, tel qu'il est décrit en analyse transactionnelle. L'intervenant gagne dès lors, à considérer la position qu'il prend.

- Le «bourreau»

Pour transformer les phénomènes de violence et traiter la souffrance qui en résulte, il faut commencer par ne pas les renier. La violence mine l'estime de soi, atteint l'identité individuelle. Si des comportements persécuteurs sont observés, diaboliser la personne qui persécute, la considérer comme perverse est peu utile. La violence n'est pas due qu'à l'autre: elle n'est pas à l'extérieur de «nous» mais inscrite en chacun de nous. Quand nous sommes confrontés à un préjudice, un danger, quelle facette de notre personnalité est à l'avant de la scène? Laquelle est le souffleur? Laquelle reste en coulisse? Laquelle est au cachot? Nous gagnons à le savoir car ignorer c'est participer sans le savoir à la violence ambiante.

Cette question veille à attirer l'attention de l'intervenant sur l'importance de traiter aussi avec la personne persécutrice la partie victime en elle pour désamorcer d'éventuelles légitimités destructives.

- Personne «victime» ou personne «lésée»?

Le terme «victime» est utilisé indifféremment pour désigner la personne qui est victime d'une agression (le «bouc émissaire») et la personne qui suite à une agression, développe des comportements et des attitudes qui traduisent qu'elle vit la situation «en victime». Notre expérience nous invite à distinguer les situations imposées et les effets induits afin de ne pas entrer dans la confusion entre "être victime" et "rester victime". Dans les situations d'emprise, de harcèlement, l'attitude de la «victime» face à un événement la transforme en «victime passive». Par sa transparence, elle peut alors offrir les clés pour des agissements à ses dépens. Souvent, elle nourrit l'espoir erroné que la gentillesse, la transparence, la tolérance finiront par trouver écho et adouciront l'agresseur. Or, c'est l'inverse qui se produit: si quelqu'un cause un

tort à autrui qui en retour se montre bon, c'est d'autant plus difficile à supporter en raison du sentiment de culpabilité. Il arrive alors fréquemment que pour s'en défaire, l'agresseur dévalorise la victime: s'il a moins de valeur, mon acte est moins dommageable.

- Les spectateurs

A la recherche d'un regard allié, l'agresseur mobilise des tiers chez qui il stimule une sorte de fascination. Comme dépossédé de sa capacité de distanciation et de réflexion, le «spectateur» risque de se rallier, sans s'en rendre compte, au parti du "bourreau". Regarder sans agir peut équivaloir à agir en sauveteur du "bourreau". Devant des «spectateurs» qui n'interviennent pas, il arrive que la victime finisse par se croire responsable d'un acte dont elle aurait à rougir et qu'en réalité, elle subit, allant parfois jusqu'à présenter des excuses. Ce qui "confirme" au spectateur sa vision des choses. L'attitude des collègues et de l'entourage constitue donc un facteur déterminant. Malheureusement, élément de complexité supplémentaire, des attitudes actives et confrontantes ne sont pas non plus une solution systématique. En agissant par confrontation directe du persécuteur, le «spectateur» et la victime risquent tout autant, perçu par le "bourreau" comme moralisateur, l'escalade.

L'emprise

Ce qui se passe aujourd'hui n'est pas très différent d'hier, mais il y a pourtant un monde de différence par rapport à ce qui se passait, il y a six mois. Parce que dans l'emprise, il y a empiètement progressif, l'accompagnement qui pourrait paraître superflu, est indispensable. La dépression et d'autres réactions inadéquates fréquemment observées qui résultent de ces situations, les aggravent. L'emprise, l'empiètement progressif survient quand dans la vie d'une personne ou d'un groupe, un ou plusieurs partenaires arrivent à la conviction que tous les moyens de négociation sont épuisés et entrent dans la lutte pour l'intérêt personnel, coupant toute circulation d'estime et de confiance relationnelle. L'emprise crée un brouillard dans lequel la «victime» se sent sans preuve tangible, privée d'éléments pour comprendre et ajuster son attitude en toute connaissance de cause et envahie d'une terreur paralysante accompagnée de tous les symptômes observés en situation de sur-stress; sensation d'effondrement psychologique suivie d'angoisse, d'apathie, de tristesse profonde, d'un état dépressif associé à une recherche de distance pour cicatriser ses plaies. S'y associent ensuite des sentiments et pensées négatifs récurrents: inertie et agitation, peur devant les situations nouvelles, accès de colère, larmes, honte de ne pas arriver à refaire surface. Des troubles de la concentration, la mémoire et du sommeil et des affections psychosomatiques apparaissent.

Le mécanisme par lequel une personne réalise une identification à son agresseur est maintenant admis (syndrome de Stockholm). Cette identification reste une tentative désespérée pour rendre le danger contrôlable dans une situation désespérée. La personne «lésée» cherche à voir la situation à travers le regard de l'agresseur espérant pouvoir anticiper les dangers et se protéger. Elle inhibe ainsi ses capacités à réagir. Elle n'arrive pas à croire qu'elle puisse être mise en cause, sans raison, aussi négativement et cherche à comprendre ce qu'elle a pu dire ou faire pour provoquer cette situation. Tantôt elle s'imagine que si elle se montre docile, elle sera appréciée à sa juste valeur et donc elle inhibe son action, tantôt elle prend une position de résistance et elle affronte. Ces deux types d'attitudes nourrissent en retour l'agressivité à son égard et confortent l'empiètement, l'emprise.

Accompagner est nécessaire

L'intervention auprès des personnes «lésées» est double:

une réponse sociale, notamment par le dédommagement et la réparation et une réponse en termes d'accompagnement. L'accompagnement visera le traitement des effets du traumatisme

au plan personnel et relationnel bien plus que le traitement d'éventuelles prédispositions supposées à être «victime». A cet égard le qualificatif «victime» mérite d'être remplacé par «préjudicié» ou «lésé» plus contextuels.

Dans ce contexte d'intervention, il s'agira de nommer le traumatisme qui résulte de l'agression extérieure. Les personnes «préjudiciées» ont souvent du mal à évoquer la relation passée parce que d'une part, elles cherchent à fuir dans l'oubli et/ou parce que l'agression reste impensable et donc non avouable pour elles. Ces attitudes d'évitement esquivent la violence crainte sans pour autant changer les conditions qui y conduisent: elles risquent donc d'être tout à fait inefficaces.

Le silence du tiers, en particulier celui de l'accompagnateur, son incrédulité, la possibilité de se mettre à poser des jugements sur «l'agresseur» ou sur «la victime», de montrer un intérêt plus grand pour les aspects intrapsychiques de la personne «lésée» plutôt que pour la situation de violence subie pourront être perçues comme autant de violences supplémentaires. La personne «lésée» doit sentir qu'on est là pour elle, pour l'aider à s'en sortir et que sa souffrance ne nous indiffère pas, ni ne nous envahit.

Si un thérapeute est sensé avoir fait l'analyse entre des attitudes pour soigner et pour punir, s'il sait dépasser la stigmatisation des personnes, un accompagnateur, en l'absence de formation peut rencontrer de réelles difficultés pour se positionner à l'égard de la personne dans un cadre organisationnel donné. Les questions du mandat, du cadre et des objectifs de l'intervention sont ici essentielles à définir précisément. L'accompagnateur, le conseiller veillera à:

- Eviter de psychologiser ou médicaliser

La souffrance se voit renforcée, d'une part, par les attitudes de l'entourage ou des interventions parfois mal adaptées. Il est difficile parfois, c'est vrai, de distinguer si l'agressé est réellement victime de situations de terrorisme psychique, si la crise est liée à une fragilité individuelle ou si la victime essuie des reproches mérités. L'analyse est donc essentielle pour ne pas s'enfermer dans des simplifications.

- Eviter de prendre parti

Il s'agit d'accompagner la personne à sortir des situations d'emprise et de ne pas renforcer les rangs des spectateurs dont nous avons décrit la problématique plus haut. L'accompagnateur évitera, à tout moment, de se représenter les protagonistes comme uniquement «victime» et «agresseur». Les personnalités de l'un ou de l'autre ne se résument ni à leurs positions ni à leurs comportements et l'accompagnateur n'est pas un thérapeute. A cet égard, le sentiment "ouf! heureusement, j'échappe à cela", l'idée «qu'il n'y a pas de fumée sans feu» sont des clignotants que l'accompagnateur doit pouvoir reconnaître et gérer.

- Gérer le contre-transfert de l'intervenant

Ceux qui accueillent les victimes risquent à tout moment d'être envahis par leur propre violence dans le désir d'aider à tout prix. Ils se posent alors tantôt en «sauveur» tantôt en «persécuteur» tantôt en «victime de la victime».

Une clé essentielle de l'accompagnement est la capacité de se représenter la situation où «les gens cessent d'être victimes, non pas quand le bourreau disparaît mais quand l'accompagnateur ne les sauve plus et leur apprend à trouver en eux des ressources pour observer ce qui se passe, se traiter eux-mêmes avec douceur et agir de manière ajustée aux situations.»