

Quand il y a des
dérives comportementales
dans la relation auteur/éditeur



Une perspective psycho-sociale
par Muriel Trichet

Les relations auteurs/éditeurs

reposent sur un engagement contractuel qui ne définit pas les bonnes pratiques au quotidien.

La qualité de la relation va se co-construire sur une idée partagée de bonne entente et de convivialité, sans toujours établir de cadre professionnel répondant aux besoins et attentes de chacun.

La volonté des auteurs de préserver leur indépendance, tout en répondant aux commandes d'un éditeur peut se heurter aux contraintes de ce même éditeur, ou de son représentant, mais aussi à sa manière de piloter le projet. Le lien de subordination, bien qu'existant et réel, est souvent masqué par un désir de maintenir indépendance et rapport d'égalité.

Des rapports de force et des dissensions peuvent alors apparaître et déséquilibrer les relations professionnelles entre auteurs et éditeurs.

En l'absence de mesures de régulation, des dégradations dans les situations de travail vont s'installer et conduire à des dérives comportementales et des impacts à la santé de ceux qui les subissent.

Qu'entend-on par dérives ?

Les dérives comportementales correspondent à toutes les conduites inappropriées issues de ces dégradations, et traduisent l'échec à maintenir des relations au travail satisfaisantes. Qu'il s'agisse de pressions, d'abus de pouvoir, de défaillances managériales ou de stratégie délibérée pour déstabiliser les personnes, ces pratiques peuvent prendre de multiples formes : des débordements émotionnels intempestifs, des mouvements de colère chroniques, des cris, des critiques répétées et excessives, des exigences irréalistes, des demandes contradictoires, des corrections sans fin, des refus de communiquer, des propos méprisants, du dénigrement, de la dévalorisation systématique du travail, de l'isolement, de la mise au placard, voire du refus total de voir la personne.

La répétition de ces actes conduit à instaurer un climat de travail délétère, à dégrader la relation professionnelle et à impacter la santé des personnes qui en sont victimes. Même si les auteurs font plus souvent état de ces dérives, les éditeurs peuvent eux-aussi se retrouver à subir des comportements inappropriés de la part d'un auteur. Ces dérives comportementales, quand elles se systématisent et deviennent la norme dans la relation de travail, peuvent caractériser des faits de harcèlement moral.

“ Le harcèlement moral au travail se définit comme toute conduite abusive (geste, comportement, parole, 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 l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de travail. ”

MF HIROGOYEN,
*Le harcèlement dans la vie
professionnelle, 2001.*



Identification des dérives

Une des difficultés est d'identifier objectivement ces phénomènes et de les reconnaître comme des faits avérés et non des perceptions ou des points de vues différents. Ces dérives et leur normalisation font partie du problème et du système d'enfermement dans lequel les différents protagonistes se perdent. Les victimes vont dans un premier temps chercher des explications rationnelles aux agissements qu'elles subissent.

Du dénigrement ou des critiques incessantes sur le travail réalisé? **Oui mais c'est un mal nécessaire pour améliorer la qualité de la production.** Des moqueries, des attaques sur la personnalité? **Non mais c'est pour rire.** Des exigences, des demandes incessantes? **Quoi de plus justifié que de demander de refaire un dessin, une planche, sous couvert de recherche qualitative ou de meilleure adéquation à la commande?** Des cris, des menaces, des

injures? Je dois le mériter car comment cautionner autrement les dérapages. On refuse de me parler directement, on m'évite, on ne répond plus à mes mails? Ils doivent être occupés en ce moment, je m'imagine des choses...

Les personnes vivant ces situations ne peuvent imaginer que ces actes sont volontairement malveillants et visent à les mettre à l'écart ou à leur porter préjudice; elles vont alors continuer à chercher des motifs plus ou moins crédibles pour rendre compte de ces pratiques.

Les mécanismes de défense

Les moyens alors pour réguler ces dégradations sont laissés à la responsabilité seule de celui qui les subit. Pendant un temps, des mécanismes de défense vont se mettre en place pour faire tenir la personne et préserver la relation: le recours à la rationalisation, la culpabilité ressentie face à la critique, la remise en question de son travail sous-tendue par la morale professionnelle des auteurs vont un temps donner l'illusion de retrouver un équilibre satisfaisant et une bonne entente. Ces mécanismes de défense mis en place pour se protéger de ces dérives comportementales contribuent néanmoins à invisibiliser leur caractère inacceptable et empêchent d'interroger la réalité de ces pratiques.



La répétition de ces situations va fragiliser les victimes qui finissent par perdre leurs repères professionnels et accepter souvent inconsciemment comme réels les reproches et les attaques sur leur travail et leur personne.

Ces mécanismes de défense peuvent ne pas suffire et quand ils échouent, c'est-à-dire quand ils ne permettent plus de soutenir psychiquement la personne, les états de souffrance s'installent. Une grande énergie est alors déployée pour maintenir/rétablir une relation de travail saine et banaliser,

voire nier les signaux objectifs de dégradation : baisse de l'estime de soi, perte de sens, sentiment de nullité, ruminations, épuisement, insomnie, irritabilité, humeur maussade, idées noires. Ce sont souvent les proches professionnels ou les intimes qui constatent ces impacts sur la santé.

Le déni est des deux côtés : les signaux du mal-être professionnel sont déniés ou rationalisés, les pratiques délétères ne sont pas reconnues comme telles. Les premiers peuvent s'enfermer dans des mécanismes de culpabilité liés au désir de bien faire, de préserver le lien contractuel et la création, les seconds répondant à des contraintes en interne et se sentant légitimes dans la prescription des demandes.

La responsabilité professionnelle de l'auteur et la crainte de voir le fruit de sa création perdu vient alors masquer le fait que les conditions et les moyens pour réaliser les commandes ne sont plus présents. La pression mise en place pour obtenir des rendus inatteignables peut conduire à des impasses professionnelles et des ressentis d'être pris au piège sans plus aucun moyen de s'en sortir.

Les risques psycho-sociaux

Car lorsque toutes les mesures individuelles mises en place s'épuisent et échouent, quand les mécanismes de défense craquent, les troubles psycho-sociaux apparaissent et s'installent de manière durable. C'est toute l'identité de la personne qui est remise en question et attaquée. Pour rappel,

les troubles psycho-sociaux sont des atteintes à la santé qui s'installent en raison de la détérioration des conditions de travail et de l'absence de mesures préventives/régulatrices efficaces. Parmi les troubles psychologiques rencontrés le plus fréquemment, ce sont les épisodes dépressifs ou anxieux qui peuvent conduire à des passages à l'acte graves.

Mesures résolutives

Comment faire pour éviter que ces souffrances au travail aboutissent à de tels actes et comment prévenir l'installation de ces pratiques professionnelles délétères ?

La complexité et la variété de ces agissements constituent un continuum de violences, d'atteintes à la dignité et aux conditions de travail et doivent être reconnues comme telles par les auteurs et les éditeurs pour que ces pratiques cessent.

En l'absence d'obligations légales et réglementaires issues du Code du

travail, de charte éthique ou d'outils de travail adéquats, les auteurs et éditeurs sont souvent démunis pour faire comprendre leurs propres contraintes et réguler leurs différends.

Si l'intention de nuire n'est pas retenue pour décrire le harcèlement, elle peut cependant faire partie du problème. Certaines personnes adoptent une stratégie délibérée pour créer un climat d'instabilité et de peur et maintenir ainsi un rapport de domination.

La question n'est pas tant de vouloir coller au repérage de situations de harcèlements avérés qui relèveraient d'une volonté de prouver le harcèlement et qui s'inscriraient dans une intention judiciaire. Mais plutôt de prévenir l'apparition et l'installation des pratiques à l'origine du harcèlement et d'identifier les mesures résolutive à mettre en place pour rétablir un équilibre satisfaisant et sain.

Pour cela, il faut donner aux auteurs et éditeurs les moyens d'identifier ces pratiques délétères et de prendre conscience de leur existence : de repérer leur répétition et les impacts négatifs sur la relation de travail et la santé, et de reconnaître les états de souffrances qui en découlent.

Informé sur les différents aspects que peuvent prendre ces dérives et pratiques harcelantes constitue le premier pas vers une prise de conscience du problème qui, au final, finira aussi par impacter la production, le travail artistique mais aussi le travail éditorial.

Les dérives comportementales identifiées et les conséquences psychologiques individuelles et collectives ne pourront être régulées et réduites que dans un travail commun de repérage, de compréhension et de volonté de prescrire des modes de fonctionnement plus sains dans les rapports humains qui s'inscrivent entre auteurs et éditeurs...

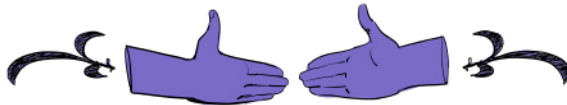
En s'inspirant des travaux en psychologie et en clinique du travail sur la question du harcèlement moral au travail et des modèles de prévention des risques psycho-sociaux prescrits par le Code du travail et les instances de régulation (CARSAT, INRS, ANACT, DIRECCTE, SST), il sera possible de créer un modèle de prévention adapté correspondant aux besoins des auteurs et éditeurs.

Informé, formé, communiqué fonderont les premiers principes permettant de mettre en lumière ces problématiques spécifiques et de donner à tous les moyens de comprendre leur apparition, les mécanismes déployés pour s'en préserver et les actions pour prévenir les dérives comportementales conduisant au harcèlement.

Muriel Trichet

est psychologue clinicienne, IPRP, consultante formatrice, et intervient en milieu professionnel sur les questions de la souffrance au travail et du harcèlement. Elle propose et met en œuvre des mesures de prévention et d'accompagnement visant à prévenir les troubles de la santé générés par l'organisation du travail.

Son expérience de terrain dans des secteurs et domaines d'activités variés permet d'accompagner les collectifs de travail dans leurs réflexions et conceptions d'actions préventives dans une optique paritaire et éthique.



Pour en parler, des organismes sont à votre écoute :

Même si les auteurs et éditeurs
ne sont pas soumis au Code du travail,
les définitions légales peuvent être utiles à consulter :
www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2354

Le Défenseur des Droits, pour tous conseils et orientation :
www.defenseurdesdroits.fr/fr/institution/organisation/defenseur

Association d'aide aux victimes,
gratuit et pour tout type de victime,
incluant le harcèlement au travail :
www.france-victimes.fr/index.php/categories-inavem/105-actualites/864-lutter-contre-le-harcèlement-au-travail

Illustrations : Gaëlle Hersent
Maquette : Morgane Parisi
Juin 2021

