

Harcèlement

Le harcèlement moral au travail



Remerciements

Le groupe¹ qui a assuré la mise en forme de la présente publication remercie l'ensemble des intervenants à cette journée ainsi que tous les participants qui ont contribué à son succès grâce à la qualité des échanges qui ont eu lieu.

Il remercie aussi les personnes qui ont travaillé à la préparation et à l'édition de la publication ou participé à sa diffusion, en particulier :

Delphine ALICOT, Josiane FOURNIER,

Francine KOZIATEK, Golda SAYADA, Claudine SCOGNAMILLO.

¹ Anne Marie DEHEZ, Christian JAYET, Evelyne JAYET,
Pierre MATHEVON, Florence ROBIN, Monique ZÉMÉ RAMIREZ

Le harcèlement moral au travail

Paris, 8 novembre 2001

Actes

*EDF et Gaz de France
DÉLÉGATION SANTÉ SÉCURITÉ
SERVICE CENTRAL D'APPUI EN SANTÉ AU TRAVAIL
Commission nationale de psychodynamique du travail*

Présentation de la journée 5
Pierre MATHEVON, modérateur

Introduction et ouverture des travaux 9
Jean-François MACQUERON, délégué à la santé d'EDF et de Gaz de France

Présentation du thème 13
Christian JAYET, animateur de la Commission nationale
de psychodynamique du travail du Service Central d'Appui en Santé au Travail
d'EDF et de Gaz de France

LE CONCEPT, LES IDÉES

Interventions 19
Jean-Pierre LE GOFF, sociologue au Laboratoire Georges Friedmann
(Paris I – Centre National de la Recherche Scientifique)
Christophe DEJOURS, professeur de psychologie du travail et directeur
du Laboratoire de psychodynamique du travail et de l'action
au Conservatoire National des Arts et Métiers
Marie-France HIRIGOYEN, psychiatre, psychanalyste
et psycho-thérapeute familial

Débat avec la salle 43
animé par Christian JAYET

L'ACTION, LA PRÉVENTION

Le cadre légal 61

Christine BAUDOIN, avocat au Barreau de Paris,
spécialiste en droit social

Table ronde et discussion 69

animées par Marie-France FLORAND, psychosociologue,
présidente de l'association "Citoyenneté au travail"

avec la participation de :

Catherine ANDRIEUX, médecin du travail à Thomson, psychiatre,
cofondatrice d'une association d'aide et d'écoute ;

Nelly CAILAC, inspecteur du travail à la Direction départementale
du travail de Lille ;

Charlotte DUDA, directrice des ressources humaines à Stream international
et animatrice d'une commission sur le harcèlement moral au sein de
"l'Association nationale des cadres de la fonction personnel" ;

Damien CRU, chargé de mission à l'Agence régionale pour l'amélioration
des conditions de travail d'Ile de France ;

Maguy WIART, médecin du travail à EDF GDF Services Lille.

Conclusion 101

Liste des participants 103

ANNEXES 113

Présentation de la journée

Pierre MATHEVON
modérateur

*B*ienvenue à toutes et à tous. Merci d'avoir répondu à notre invitation en si grand nombre : il y a plus de 300 inscrits. Mais rassurez-vous, la salle est prévue pour qu'il y ait des places assises pour tout le monde. N'hésitez donc pas à vous rapprocher et vous mettre à l'aise car la journée va être longue et studieuse.

Nous sommes réunis aujourd'hui pour échanger sur un thème complexe, difficile à aborder, délicat diront même certains : le harcèlement moral au travail. Par nous, j'entends les professionnels et les acteurs sociaux directement concernés ou impliqués : professionnels de santé, en première ligne lorsqu'il y a harcèlement moral, mais aussi professionnels de la prévention, de la gestion des ressources humaines et du management ; les acteurs sociaux enfin, représentants l'employeur ou le personnel.

La présence de chacune des catégories citées en proportion équilibrée – je reviendrai sur ce point lors de la présentation du débat – témoigne de l'intérêt accordé actuellement au harcèlement moral au travail. Elle récompense les efforts de celles et ceux qui ont œuvré pour que cette journée ait lieu maintenant, au moment même où la loi paraît. Nous aurons l'occasion de les remercier quand nos travaux auront un peu avancé.

*Rien ne se fait si personne ne prend l'initiative. Nous le savons bien à la Commission de psychodynamique du travail du Service central d'appui en santé au travail d'EDF et de Gaz de France, car nous n'en sommes pas à notre première initiative. En témoignent les numéros de la revue **PROPHYLSanté** qui*

sont dans vos pochettes. Ceux que cela intéresse pourront y trouver l'historique de ce groupe de recherche et de réflexion, créé en 1988, animé depuis l'origine par Christian JAYET et devenu une commission du service central en 1996. Pluridisciplinaire avant l'heure, donc avant-gardiste, cette commission nationale, ouverte sur l'extérieur et en particulier sur le monde de la recherche, a travaillé malgré les bouleversements structurels et diverses autres vicissitudes, avec un seul souci : la santé mentale des salariés d'EDF et de Gaz de France.

C'est à elle qu'un peu plus de 120 médecins du travail de ces entreprises doivent d'avoir pu se réunir le 6 mai 1999 pour une journée sur le thème de la santé mentale à laquelle participait un spécialiste renommé, venu du Canada : le professeur Michel VEZINA ; c'est à elle, fidèle à son rôle d'éclaireur, que nous devons d'être réunis aujourd'hui pour y voir un peu plus clair sur le harcèlement moral au travail. Et c'est à mes collègues de cette commission que je dois d'être à cette table comme modérateur. Ils m'ont accordé leur confiance pour assumer cette tâche, ainsi que le Docteur Jean-François CHOLAT, chef du Service central d'appui en santé au travail, présent dans cette salle.

Je vais donc m'employer à faire au mieux, mais il est clair que je n'y parviendrai pas sans vous, et sans partager avec vous trois idées simples.

Première idée : vous avez, nous avons, un point commun, celui d'exercer de réelles responsabilités au sein d'EDF et de Gaz de France. Conséquence : parce que nous sommes de ce simple fait obligatoirement concernés, et parce que nous pouvons être impliqués dans nos pratiques quotidiennes, j'ai bon espoir que nous ayons des échanges fructueux.

Deuxième idée : le plateau d'intervenants réunis pour cette première rencontre du cycle de réunions annoncé dans le programme que vous avez reçu – cycle qui prévoit de traiter notamment du stress au travail et des secours psychologiques – est d'une qualité exceptionnelle ; sachons en tirer profit. En retour, ayons des échanges à la hauteur des intervenants qui vont se succéder à cette tribune, des échanges contradictoires sûrement, mais ouverts et respectueux des règles auxquelles nous devons nous plier pour que cette journée soit véritablement utile.

Troisième idée : sans règles, on ne produit rien que brouhaha et frustrations. Les règles du "faire ensemble" pour une journée de ce type,

c'est-à-dire avec un grand auditoire, sont bien connues, encore faut-il les avoir présentes à l'esprit. Permettez-moi de vous les rappeler : respect du programme, donc du thème et des objectifs poursuivis qui sont un peu différents ce matin et cet après-midi ; respect du temps de parole accordé, auquel je veillerai assez fermement ; respect de l'expression de tous les points de vue, dès lors qu'ils obéissent aux règles précédentes, c'est-à-dire qu'ils concernent bien le thème, qu'ils contribuent à l'atteinte des objectifs et qu'ils ne constituent pas une confiscation du bien le plus précieux du jour : le temps.

Je demande, dès maintenant, aux animateurs responsables des échanges avec la salle pour le débat de ce matin et surtout pour la discussion de cet après-midi, de veiller particulièrement à cette dernière règle. Pour ma part, si vous partagez ces idées guidées par un seul souci : l'efficacité de notre rencontre, je vous demande de bien vouloir m'accorder l'autorisation d'intervenir – s'il le faut – pour faire respecter les règles élémentaires que je viens de rappeler. Je vous remercie par avance de ne pas m'obliger à devoir le faire trop souvent.

Je rassure celles et ceux qui s'impatientent déjà. Nous avons prévu ce décalage de l'horaire d'ouverture. Grâce à un léger "rabetage" du temps de parole des deux premiers intervenants nous devrions rester dans les limites de temps prévues. Sans plus attendre, j'appelle à la tribune Monsieur Jean-François MACQUERON, délégué à la santé d'EDF et de Gaz de France. Monsieur MACQUERON a souhaité, non seulement participer à nos travaux, mais aussi les introduire. Il va pouvoir nous dire, en direct, ce qu'il attend de cette journée et je lui cède donc immédiatement la parole.

Introduction et ouverture des travaux

Jean-François MACQUERON

délégué à la santé d'EDF et de Gaz de France

Merci Docteur, merci à toutes et à tous d'être venus nombreux à cette journée consacrée au harcèlement moral. C'est un honneur pour moi que de l'ouvrir et je voudrais, soucieux du temps dont a parlé le Docteur MATHEVON, situer en quelques mots le décor et dans quel contexte se pose le problème du harcèlement moral par rapport à la politique de santé de nos entreprises.

Je vous rappelle que la bonne santé d'une entreprise passe par la bonne santé de ses agents. C'est d'autant plus vrai au sein des entreprises EDF et Gaz de France qui ont très clairement affiché une volonté de développement durable, c'est-à-dire de recherche de performances dans le temps, aussi bien sur le plan humain que sur le plan économique et sur le plan environnemental.

Dans ce contexte, il est tout à fait important de combattre les effets néfastes sur la santé. Combattre ces effets néfastes, c'est aussi pour les entreprises, éviter des coûts liés à l'absentéisme, aux maladies, aux accidents. Nous devons accorder dans le cadre des risques professionnels, une place tout à fait importante à tous les troubles psychosociaux. La problématique de la violence au travail, vous le savez, l'affaire étant souvent médiatisée, est une réalité.

Le pourcentage des problèmes de santé au travail qui sont liés aux problèmes psychosociaux et aux problèmes mentaux, est important. En général, l'ensemble de ces problèmes est désigné par le terme générique de "stress au travail". Le stress au travail est une question complexe, car on sait bien que de nombreux éléments entrent en jeu. Devant une situation identique, certaines personnes sont plus affectées que d'autres et surtout, même si les manifestations peuvent être semblables, les causes des problèmes psychosociaux peuvent être différentes.

D'un côté, il y a l'ensemble des tensions qui résultent de l'évolution rapide du monde économique : les changements technologiques et organisationnels, les contraintes de temps, les incertitudes quant à l'avenir, les charges de travail, les responsabilités accrues, à l'inverse parfois, les mises à l'écart. C'est un ensemble d'éléments qui peuvent être à la source de problèmes psychologiques. D'un autre côté, il y a tout ce qui concerne les violences, les agressions, qui peuvent venir de l'externe ou de l'interne. C'est dans ce cadre-là que l'on doit situer le harcèlement moral.

Il me paraît important de ne pas le confondre avec le stress au travail. Au cours de la journée, on aura l'occasion de le caractériser en termes d'insultes, d'humiliations, de menaces faites à des personnes, d'exclusions qui constituent finalement sa base avec la volonté, répétée de façon insidieuse, de nuire aux personnes qui en sont les victimes en rendant leur vie quotidienne insupportable. De ce fait, le harcèlement moral a, me semble-t-il, une racine qui se situe au niveau d'une attitude individuelle.

Il est clair que ce n'est pas pour autant que nos entreprises ne portent pas leur part de responsabilité, notamment quand elles laissent, consciemment ou non, agir les harceleurs ou quand des organisations de travail inadaptées peuvent favoriser de tels agissements. Ce qui me paraît important aujourd'hui, si on veut avancer, c'est de bien sérier les problèmes, et de bien les connaître. Préciser en particulier ce qu'est et ce que n'est pas le harcèlement moral. Quelles en sont les causes, comment peut-on en mesurer les effets, en précisant les symptômes de la pathologie associée : troubles somatiques, dépressions, peurs, cela dans un but essentiel : l'action.

Il me semble qu'il est important d'agir sur les personnes victimes de harcèlement, mais qu'il faut agir aussi dans le domaine de la prévention. Cette action me paraît ne pouvoir s'envisager que dans un cadre interdisciplinaire où l'ensemble des acteurs concernés joue son rôle : la ligne managériale, les médecins, le personnel paramédical, les assistantes sociales, les ressources humaines, les experts prévention sécurité, les représentants du personnel.

Ce n'est qu'en s'impliquant tous ensemble que nous pourrions trouver des voies d'actions, des voies de prévention. C'est pour cela que je suis vraiment très heureux, ce matin, de voir parmi nous l'ensemble de ces acteurs représentés pour participer à cette journée de réflexion. Je suis aussi particulièrement heureux de

pouvoir accueillir, pour enrichir notre réflexion, des conférenciers prestigieux qui vont évoquer les différentes facettes du problème, qu'il s'agisse des aspects médicaux, des aspects psychologiques ou des aspects juridiques.

Il s'agit aujourd'hui, à partir d'une meilleure connaissance de la problématique, d'échanger, de trouver ensemble les moyens pour améliorer la situation et pour, chacun, dans notre champ de responsabilités, agir aussi bien en matière d'appui aux victimes du harcèlement qu'en matière de prévention. Voilà ce que je voulais dire en introduction et, sans plus attendre, je vous propose que nous passions à l'acte dans notre réflexion commune.

Modérateur : *Je crois Monsieur MACQUERON que vous êtes allé droit au but pour introduire nos travaux et poser le problème, mais une entreprise qui change, un contexte qui change, expliquent-ils le stress, la violence, le harcèlement, bref y a-t-il une influence du milieu sur ces phénomènes ou sont-ils en nous ? Sont-ils inhérents à la nature humaine, et alors est-ce à nous de les maîtriser par une prise de conscience personnelle et un effort sur soi, ou s'agit-il d'un problème de société ? C'est véritablement une question de fond.*

Merci d'avoir clairement exprimé vos attentes et de les avoir exposées dans une perspective qui est celle que nous avons choisie, à savoir tournée vers l'action, en particulier l'action préventive. Nous devons effectivement repartir ce soir avec des idées et des pistes concrètes qui, je l'espère, nous donneront envie d'avancer sur ce terrain difficile.

Afin de respecter l'horaire, j'appelle les intervenants qui vont se succéder au cours de la première partie de la matinée : Christian JAYET, Jean-Pierre LE GOFF, Christophe DEJOURS ; Marie-France HIRIGOYEN est, vient-on de me dire, sur la route qui la ramène de l'aéroport où elle est arrivée tard dans la nuit, en provenance du Mexique. Elle devrait nous rejoindre très bientôt à cette tribune.

Christian, il te revenait, compte tenu de l'implication que tu as dans ces questions depuis des années, d'introduire la problématique complexe du harcèlement moral au travail. Nous allons t'écouter, tu t'en doutes, avec beaucoup d'intérêt.

Présentation du thème

Christian JAYET,

*animateur de la Commission nationale de psychodynamique
du travail du Service Central d'Appui en Santé au Travail
d'EDF et de Gaz de France*

Le concept de harcèlement moral a été introduit en 1998 par le livre de Marie-France HIRIGOYEN : “*Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*”¹, qui a rencontré un succès considérable. Le monde du travail s’est massivement identifié à cette problématique, alors que le harcèlement moral au travail ne faisait l’objet que d’un chapitre dans ce premier livre. Il est devenu depuis une préoccupation sociale forte, ce qui a permis à des personnes harcelées de dénoncer les pratiques abusives dont elles sont l’objet. Des professionnels : médecins du travail, juristes, syndicalistes, psychiatres, psychologues, psychosociologues, se sont mobilisés et des associations d’aide aux victimes se sont créées. Les parlementaires ont pris ce problème au sérieux puisque la notion de harcèlement moral va entrer dans le Code du travail.

Je vous rappelle que la bonne santé d’une entreprise passe par la bonne santé de ses agents. C’est d’autant plus vrai au sein des entreprises EDF et Gaz de France qui ont très clairement affiché une volonté de développement durable, c’est-à-dire de recherche de performances dans le temps, aussi bien sur le plan humain que sur le plan économique et sur le plan environnemental.

Mais ce qui était entendu par harcèlement moral renvoyait à des situations très différentes dont le point commun était d’être analysé à la lumière des relations conflictuelles interindividuelles. L’expression, en passant dans le

¹ HIRIGOYEN (M.-F.), « Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien », *Syros*, 1998.

langage courant, a fini par recouvrir d'autres souffrances qui ne relèvent pas, au sens clinique, du terme du harcèlement moral mais qui expriment un malaise plus général des entreprises qu'il importe d'analyser. Cet amalgame a conduit Marie-France HIRIGOYEN à redéfinir le harcèlement moral en le distinguant des autres formes de souffrance. Ce fut l'objet de son deuxième livre : *« Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux »*².

Le harcèlement moral au travail peut être abordé à travers la dimension psychologique et être relié à une éventuelle pathologie des acteurs pris dans une folle relation à deux. Toutefois d'autres approches coexistent. Déjà, en 1993, Heinz HEYMANN, psychologue d'origine allemande, a publié un ouvrage intitulé : *« Mobbing, la persécution au travail »*³, qui relie l'approche interindividuelle à une approche prenant également en compte les facteurs psychosociaux. Ces approches analysent les pratiques émergentes d'acteurs isolés et sûrs de leur impunité à la lumière de déterminismes socioéconomiques et culturels plus profonds. La question est alors plutôt celle des conditions sociales ou de travail qui rendent possible l'expression débridée des pulsions et des affects, et leur donnent des espaces de plus grande liberté.

Pour Jean-Pierre LE GOFF, sociologue, si de nouvelles formes d'aliénation dans le travail existent bien, elles ne sont pas essentiellement le fait d'individus pervers, mais elles s'inscrivent dans de nouvelles contraintes et un nouveau mode de management dont il importe de comprendre la logique paradoxale et ses effets ambivalents. Il a d'ailleurs publié à ce propos, en 1993, un ouvrage intitulé : *« Les illusions du management, pour le retour du bon sens »*⁴, qui a été couronné par le prix "Manpower de l'ouvrage des ressources humaines" et qui a été réédité et complété en 2000.

Christophe DEJOURS, professeur de psychologie et de psychodynamique du travail et de l'action au Conservatoire national des arts et métiers, considère qu'il y a une sous-estimation importante, voire un déni total de l'activité dans

² HIRIGOYEN (M.-F.), « Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux », *Syros*, 2001.

³ HEYMANN (H.), « Mobbing, la persécution au travail », *Seuil*, 1996.

⁴ LE GOFF (J.-P.), « Les illusions du management. Pour le retour du bon sens », *La Découverte/Poche*, 2001.

l'organisation du travail et que c'est à travers les enjeux de l'activité que l'on peut comprendre à la fois les ressorts de la mobilisation, voire de l'extraction de l'intelligence, et de l'engagement comme les mécanismes de domination, de peur et de soumission au travail. Son ouvrage : *« Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale »*⁵, paru en 1998, a ouvert de nombreux débats sur les origines du consentement silencieux devant le mal dans les pratiques ordinaires du travail.

On voit que le sujet est complexe et que, pour reprendre une métaphore du monde des électriciens, la question du harcèlement n'est pas binaire comme le courant alternatif. Il n'y a pas d'un côté le pôle des individus et de l'autre celui du chapitre social et organisationnel. A l'inverse, ce n'est pas un consensus mou qui serait tout à la fois. Si l'on veut vraiment avoir une chance d'aboutir à une véritable prévention du harcèlement, il faut dans un premier temps approfondir les concepts et ensuite ouvrir le débat.

C'est à ce débat de fond que nous vous invitons ce matin. Avant cela nous allons écouter trois intervenants : Jean-Pierre LE GOFF, Christophe DEJOURS, Marie-France HIRIGOYEN, qui vont nous aider à pousser assez loin la discussion sur les origines et les causes du harcèlement moral. Cette discussion a des incidences pratiques majeures pour penser l'action, thème de cet après-midi. Ces trois intervenants viennent de disciplines différentes : philosophie, histoire et sociologie pour Jean-Pierre LE GOFF, psychodynamique du travail, psychanalyse et psychosomatique pour Christophe DEJOURS, psychiatrie et psychanalyse pour Marie-France HIRIGOYEN.

Leurs pratiques, leurs interprétations, leurs champs disciplinaires et leurs références théoriques ne sont pas de même nature. La pluralité de ces approches, qui s'enracinent dans des pratiques différentes et qui ont pu faire émerger un matériau d'une très grande qualité, est nécessaire. Elle va nous être d'une aide précieuse pour la question de l'action et de la prévention abordée cet après-midi. Dans les concepts de harcèlement, stress et souffrance, s'entrelacent, s'interpénètrent et s'entrechoquent constamment les problématiques individuelles et collectives.

⁵ DEJOURS (C.), « Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale », *Seuil*, 1998.

Le concept, les idées

Interventions

Jean-Pierre LE GOFF,

*sociologue au Laboratoire Georges Friedmann
(Paris I – Centre National de la Recherche Scientifique)*

Je ne suis pas, comme il a été dit, psychologue. Je m'intéresse aux conditions, dans l'organisation du travail, qui rendent possible le phénomène du harcèlement moral en partant d'une idée très simple : ce phénomène n'est pas réductible à un phénomène de type psychologique et moral qui engagerait une relation duelle entre un pervers et sa victime ; non pas que ce phénomène n'existe pas – je pense qu'il existe – mais encore une fois, mon approche consiste à cerner ce qui rend possible un tel mécanisme dans une optique où on n'a pas, d'un côté une logique psychologique, et de l'autre une logique sociale ; les deux s'interpénètrent sans pour autant se confondre. On pourra peut-être en rediscuter.

Pour essayer d'aborder le sujet sous cet angle, je voudrais partir d'EDF et essayer de réfléchir sur les conditions globales dans lesquelles s'exerce aujourd'hui l'activité de cette entreprise par rapport à il y a trente ans. Je voudrais ensuite prendre du champ pour essayer d'élargir mon propos en posant un problème plus global, mais en restant toujours à EDF. C'est celui que j'appellerai le management paradoxal, management qu'on peut essayer de repérer, à travers un certain type de discours de la modernisation, entre le pouvoir informel et les nouvelles modalités d'évaluation. En conclusion je dirai, qu'au-delà même d'EDF, des services publics et des entreprises, je pense que le phénomène du harcèlement moral s'inscrit dans une reconfiguration historique des rapports sociaux et des rapports de travail sur laquelle il importe de réfléchir.

EDF GDF est une entreprise un peu particulière qui a représenté un symbole fort depuis la guerre. On pourrait même dire qu'EDF GDF est une entreprise à forte

charge sociale symbolique, dans la mesure où elle implique un type de rapport au travail et un investissement dans le travail assez particulier.

Je prendrai trois traits : le rôle historique qu'a joué EDF GDF, la façon dont elle entend gérer les rapports sociaux internes et le type d'identité technique et professionnelle qui s'est développé. Ces trois caractéristiques-là, que sont-elles devenues aujourd'hui ?

La fin du modèle

Sur la question du rôle historique particulier de cette entreprise, vous savez qu'elle a joué un rôle central dans la reconstruction après la guerre et la prospérité du pays. Les missions de l'entreprise se sont identifiées pour les agents à la justice sociale et à l'intérêt du pays. Cette dimension est importante. Certains sociologues parlent d'une "cité-entreprise". On pourrait parler d'une "entreprise-parti", dans la mesure où l'investissement des cadres, les enjeux de travail et d'organisation sont toujours surinvestis par quelque chose de particulier qui renvoie à ces missions.

Le deuxième point important, c'est que cette entreprise a été formée sur des grands programmes d'équipement avec un modèle de travail et de l'ingénieur avec forte identité professionnelle et technique. *Quid* de cela aujourd'hui ?

Le troisième point qui est important dans cette identité est la question des modèles internes et la place centrale qui a été donnée aux syndicats depuis l'origine du modèle, avec un système paritaire y compris dans les unités. On le sait, il y a vingt - trente ans, il y avait un pouvoir syndical réel. Il existe toujours certes, mais il a été bousculé. Les syndicats se sont plaints de cette érosion.

Depuis les années quatre-vingts, l'entreprise a évolué, ce qui contredit le discours : "les services des entreprises publiques, ça ne bouge pas, ça n'évolue pas". C'est complètement faux. Quand vous regardez ce qui s'est passé en l'espace de vingt ans, c'est assez considérable ; la question qu'il faut se poser, c'est "à quel prix", du point de vue des représentations que je viens de signaler et du point de vue des rapports de travail.

Si je reprends les trois traits que je viens d'évoquer, la question de la justice sociale et de l'intérêt du pays est encore fortement présente mais elle est bousculée par une pression européenne où le modèle n'est pas le même. Autour de la question de cette culture, à contenu professionnel et technique fort, il y avait des identifications et des identités qui s'étaient structurées. Or, dans les années quatre-vingts, avec la modernisation, la figure du commercial et du manager a tenté de

supplanter la figure du technicien et de l'ingénieur du point de vue de la valorisation symbolique.

En partant d'un modèle transmis à un salarié lorsqu'il arrivait dans l'entreprise et dont il devenait plus ou moins l'héritier, ce qui m'intéresse ici, c'est comment ce modèle a-t-il été bousculé ? Le paradoxe est le suivant : on a continué de tenter de mobiliser les agents avec la même ferveur, comme si le modèle était le même, en jouant plus ou moins sur ce type d'implication, alors que le creuset qui historiquement lui donnait sens était en train de s'effriter. On a là à faire à des conditions à tel point paradoxales que certains salariés disent aujourd'hui : "Est-ce qu'il y a encore un pilote dans l'avion ?"

Si vous mettez en parallèle, du point de vue du management, l'ensemble des discours depuis vingt ans entre le "management stratégique intégré", le "projet d'entreprise", la "qualité" – j'ai beaucoup de mal à me repérer – le tout avec le même appel à la mobilisation, on a l'impression à chaque fois de construire sur du sable.

Plus fondamentalement, il s'agit de la question de la cohérence des orientations et des choix qui deviennent difficilement audibles et difficilement lisibles. C'est dans ce cadre global de cohérence qu'à mon sens pouvait exister entre différents services, différents secteurs – entre les individus, les questions de pouvoir, ça a toujours existé – une référence qui était un frein par rapport à un certain type de débordement. Quand ce creuset n'existe plus, est ce qu'il n'y a pas un certain nombre de barrières qui sautent, où peuvent se déverser des contradictions qui ne sont plus contenues par l'intériorisation du tiers institutionnel ? L'individu désinstitutionnalisé étant une somme d'affects venant de son histoire personnelle, cette situation est propice aux conflits.

Le management paradoxal

Qu'est-ce qui est en jeu finalement ? C'est la fonction symbolique du pouvoir comme pôle de référence émettant et assumant des orientations et des choix clairs, à partir duquel chacun est amené à se situer. Pour qu'il y ait un débat démocratique, encore faut-il qu'il y ait un discours cohérent, net. Sur un espace de vingt-trente ans, on en est resté à ce que j'appelle le pouvoir informe, et la difficulté pour chacun est de se situer par rapport à ce pouvoir.

Pour prendre un exemple : le discours tenu par la direction sur la modernisation. Paradoxe, ce discours en appelle à s'adapter à des évolutions qui s'accroissent sans cesse dans une logique de l'urgence, du non-choix, et donc à s'engager dans de multiples projets, à se mobiliser pour des objectifs qui peuvent se

traduire par une intensification du travail et une dégradation des conditions de travail. On est rentré dans une logique sacrificielle. Ce n'est pas seulement EDF qui est en cause ici. Mais comment peut-on être acteur du changement dans ces conditions, c'est-à-dire acteur de son propre changement, lequel changement peut amener une remise en cause de ce qu'on estimait être des acquis, avec ce que cela peut avoir d'ambigu ?

Ce discours en appelle à une rupture radicale dans les façons de travailler et de gérer ensemble. Il y a dès lors deux optiques : soit on fait au mieux avec les hommes tels qu'ils sont ; il s'agit alors de voir quelles sont les conditions de travail, les conditions de rémunération, comment se passe l'organisation concrète du travail ; ou bien on travaille dans une autre logique et on façonne l'homme nouveau dont l'entreprise aurait besoin, sachant qu'on ne trouvera pas le salarié idéal.

Ce discours peut apparaître coupé du réel et, sous bien des aspects, dérisoire. A mon sens, je ne pense pas qu'il puisse créer d'adhésion forte. Je pense qu'il y a une fascination de quelques-uns, par exemple dans une situation de promotion. Mais c'est un discours à contenu identificatoire qui ne me semble pas fort par rapport à l'ancien modèle. Je me demande si ce discours ne cherche pas à masquer les difficultés réelles qui existent pour retracer un nouveau creuset, un nouveau projet dans lequel l'entreprise pourrait s'inscrire.

Le discours exprimant les injonctions paradoxales relatives à l'autonomie et à la responsabilité qui font partie de ce type de management qu'on voit aujourd'hui se répandre partout, place l'individu dans une situation conflictuelle permanente et sans issue qui peut être génératrice de déséquilibre psychique. "Soyez autonome !". A partir du moment où vous vous soumettez à cette injonction, vous n'êtes plus autonome.

Ces appels répétés à l'autonomie et à la responsabilité, noient dans une équivalence générale ce qui fait la diversité de l'entreprise : la distinction des rôles, des responsabilités, les écarts, les divers types d'implication. Tout le monde doit être autonome et responsable sur un modèle largement fantasmatique, quels que soient sa place, son rôle, son type d'implication ; c'est une optique qui brouille les distinctions et les repères. Les premières victimes de ces injonctions, ce sont les plus faibles, ceux qui n'ont pas les moyens d'être autonomes, notamment par manque de qualification.

C'est un peu la même logique que vous trouvez sous le terme de "contrat" obligeant à s'engager personnellement, à mener des projets, ce qui renforce l'idée sournoise que sa situation ne dépend que de soi-même. D'où le discours un peu militant : ne pas baisser les bras, se prendre en main, construire son propre projet,

être mobilisé, actif etc. Il faut faire attention à cette rhétorique qui déstabilise et met les personnes en situation particulièrement difficile.

Le pouvoir informel

Ce qui est en cause, c'est la fonction du pouvoir et de l'encadrement avec ce qu'elle suppose d'aide. Tout le monde doit être autonome et responsable. Mais dans "encadrer" il y a aider, fixer des repères et avoir des formes de tutorat qui ne sont pas forcément paternalistes. Dans la dimension de la hiérarchie, on a remis en cause un certain type de bureaucratie qui pouvait exister, de hiérarchies verticales, mais attention, il y a une fonction de la hiérarchie qui peut constituer un élément de clarté et de stabilité. L'absence de toute autorité et de hiérarchie claire peut amener à une destruction des compétences et du sens des responsabilités.

Hannah ARENDT parle à un moment donné du "pouvoir informel". Aujourd'hui il est un pouvoir qui en appelle à l'autonomie et à la responsabilité, qui fait appel à beaucoup d'organismes extérieurs, met en concurrence des secteurs et des individus sur un même projet, si bien qu'on a beaucoup de mal à se repérer. La conséquence, c'est que chaque individu se retrouve atomisé dans cette déstabilisation, face au pouvoir et à la volonté de la direction. La hiérarchie intermédiaire, avec ce qu'elle supposait de rôle de protection qui constituait une "sorte de parapluie", est contournée ou déstabilisée.

Ce que l'on voit aujourd'hui, c'est la difficulté qu'ont les pouvoirs à assumer les responsabilités de leurs propres erreurs. On arrive presque à une nouvelle figure du pouvoir qui se fait invisible, tient un discours constant, "vous comme moi sommes embarqués dans le même bateau, vous comme moi sommes à égalité, responsables et autonomes" et finalement c'est très désarçonnant.

Je prendrai en exemple l'évaluation et je terminerai sur ce point. Quand vous regardez la question des nouveaux outils d'évaluation, l'évaluation des compétences au fond ça n'impose aucun modèle, aucune norme. Le sommet de tout cela, c'est "l'auto-évaluation" ; vous allez pouvoir vous engager dans un projet personnalisé avec construction d'objectifs et de sous-objectifs qui vont vous permettre de vous projeter positivement dans l'avenir. Vous avez toute cette rhétorique qui existe et qui mérite d'être analysée avec un recul critique.

A chacune de ces étapes : évaluation, construction de projet, contrat, les normes ne paraissent plus imposées de l'extérieur à la volonté de l'individu. C'est comme si ces normes émanaient de l'individu lui-même et que l'écart par rapport à ces normes provenait de ses propres faiblesses et lacunes internes. C'est cela qui peut

paraître pervers. La situation de l'individu ne dépend plus que de lui et de sa propre volonté, bonne ou mauvaise, de pouvoir y remédier.

En conclusion, pour ouvrir le débat, ce management paradoxal, est-ce que ce n'est pas un phénomène social global ? Cela ne concerne pas seulement le service public, je le vois ailleurs. La question se pose de ce pouvoir qui ne joue plus le rôle de référence ou de protection comme par le passé. Les individus qui sont dirigés dans le travail ont une tendance à soupçonner ceux qui les dirigent d'une volonté de mainmise mais, en même temps, ils demandent protection. En face, vous avez un renvoi de la responsabilité qui se développe. Il y a volontiers un jeu de passe-passe de la responsabilité et, dans ces conditions-là, les rapports sociaux peuvent dégénérer de même que les rapports de travail avec ce que cela suppose de référence à autre chose que soi-même. En tant qu'individu, je travaille et je suis aussi membre du collectif. J'ai donc plus ou moins intériorisé un modèle de l'entreprise dans laquelle je travaille, avec ce que cela suppose. Si cela est levé, les individus ont un poids pesant sur leurs épaules qui est impossible à assumer. Je suis investi totalement avec ma subjectivité, mes idées et c'est moi qui suis totalement responsable. Il y a là des conditions favorables à ce que l'on appelle le harcèlement moral mais sur la définition, je laisse les spécialistes de l'affaire puisque, encore une fois, je ne suis pas psychologue.

***Modérateur :** Merci beaucoup Monsieur LE GOFF, vous avez parlé vingt-neuf minutes et donc respecté scrupuleusement votre temps de parole. Après ce qui vient d'être dit, beaucoup de personnes ont sans doute envie de réagir. On a fait un autre choix qui est d'entendre successivement les trois intervenants. Sans plus attendre, je donne donc la parole à Christophe DEJOURS pour la deuxième intervention.*

Christophe DEJOURS,

*professeur de psychologie du travail
et directeur du Laboratoire de psychodynamique du travail
et de l'action au Conservatoire National des Arts et Métiers*

Je ne me situe pas non plus comme un spécialiste du harcèlement moral. Je vais parler de la problématique en santé mentale et travail avec, comme le disait Christian JAYET, une place prépondérante accordée au travail. Quand je parle du rapport entre santé mentale et travail, je ne parle pas seulement des dégâts occasionnés par les contraintes de travail sur la santé mentale mais aussi des

situations dans lesquelles le travail peut servir de médiateur pour construire davantage d'identité, davantage de santé et éventuellement donner en prime davantage de plaisir. Il ne faut pas perdre cela de vue, parce que tout le problème que nous avons à partir du moment où nous sommes intéressés par l'action, c'est de cerner les conditions qui font que les contraintes de travail génèrent différentes décompensations ou au contraire qui font du travail un élément structurant. Si on ne comprend pas comment se fait ce mouvement de bascule, et quelles sont ces conditions, toute action est alors un peu grossière et peut tomber juste ou tomber à côté.

Le retentissement du livre de Marie-France HIRIGOYEN est une contribution importante au développement du débat sur santé mentale et travail. Ce livre crée un vacarme qu'on accueille bien du côté des cliniciens. Je pense que ça permet de lancer un débat entre santé mentale et travail parce que ce débat a été étouffé depuis la dernière guerre mondiale, en dépit de recherches intéressantes faites dans les années cinquante-soixante et qui n'ont pas eu l'écho qu'elles méritaient.

L'histoire du harcèlement dans le travail

Je vais entrer directement dans la matière en disant que, de mon point de vue orienté vers le rapport santé mentale – travail, pour moi, contrairement à ce que disent certains auteurs, le harcèlement dans le travail n'est pas nouveau. Je pense qu'il se pratique depuis l'antiquité jusqu'aux chaînes de montage des automobiles Citroën. Je vous renvoie au livre de Robert LINHART⁶ et à l'analyse qu'il fait de ceux qu'on appelait naguère "les petits chefs". De même, le harcèlement sexuel des femmes au travail est connu depuis très longtemps et ce n'est pas parce qu'il a été très largement banalisé et systématiquement euphémisé, qu'il faudrait faire comme si c'était une nouveauté. En passant, je pense qu'il faut rappeler que le harcèlement se pratique ailleurs dans des circonstances très différentes de celles où il se pratique aujourd'hui dans nos pays. C'est le cas par exemple au Brésil, où les paysans sont soumis à la violence de bandes armées équipées par les grands propriétaires terriens, dans l'exploitation de la canne à sucre, comme dans celle de la forêt amazonienne. Mais partout, c'est toujours le même enjeu : l'extraction du travail.

On peut se demander si les techniques de harcèlement se sont transformées au cours des âges et si elles se sont perfectionnées dans les dernières décennies pour expliquer le bruit récent autour de ce thème. Il existe des formations spécifiques au harcèlement pour les personnels d'encadrement, mais là aussi, elles ne datent pas

⁶ LINHART (R.), « L'Etabli », *Editions de Minuit*, 1978.

d'aujourd'hui. Elles étaient enseignées aux contremaîtresses pour harceler les ouvrières des industries textiles des années soixante-dix quand je faisais mes premières enquêtes (voire aussi celles décrites par BEGOIN⁷ dans les années cinquante pour les employées du renseignement téléphonique). On les retrouve aussi bien dans les activités industrielles que dans des activités de services, sans parler de l'armée, où elles sont ancestrales et où elles usent de tous les raffinements, y compris de la cruauté la plus grossière.

Laissons donc les techniques et la formation aux techniques pour en venir aux ressorts psychologiques du harcèlement.

Les ressorts psychologiques du harcèlement

Il est parfaitement évident, pour un spécialiste en psychopathologie, que le harcèlement systématique d'une victime utilise chez l'agresseur des ressources psychologiques qui s'inscrivent dans le cadre du sadisme. Ce point a été développé par Marie-France HIRIGOYEN. Mais l'investigation psychanalytique montre que les conduites sadiques et sado-masochistes ne relèvent pas que de la seule perversion organisée "en structure de personnalité spécifique".

Le sadisme et le masochisme occupent une place centrale dans le développement sexuel de chacun. Dès la prime enfance, chez tous les humains, je pense que le sadisme et le masochisme tiennent une place plus ou moins importante et plus ou moins systématisée dans la sexualité humaine et plus largement dans toutes les relations intimes, soit sur le mode des pratiques sexuelles, soit sur le mode de la cruauté mentale ou du masochisme moral. Ce chapitre clinique et théorique est trop important et considérablement documenté depuis longtemps pour qu'on puisse en donner un aperçu dans le cadre de la discussion d'aujourd'hui.

Il est très facile d'obtenir des êtres humains qu'ils donnent dans le sadisme, voire dans la violence, comme le montre l'histoire des armées et des guerres. C'est-à-dire qu'il est facile d'obtenir que des sujets, qui ne sont pas des pervers organisés, se comportent en tout point comme des pervers lorsque les circonstances les y incitent, que ce soit à l'occasion des bizutages de l'école communale – ça commence là – ou des rituels sociaux de toutes sortes aussi bien religieux que guerriers comme lors de la Sainte Inquisition ou lors des guerres de purification ethnique.

A la différence de Marie-France HIRIGOYEN, je ne pense pas que les agresseurs dans le monde du travail soient en majorité des pervers narcissiques. Je crois que la

⁷ BEGOIN (J.), « La névrose des téléphonistes et des mécanographes », *thèse*, Faculté de médecine, Paris, 1957.

psychologie sociale est un autre argument contre cette hypothèse. Je pense aux travaux de ASCH et MILGRAM aux USA qui ont montré que la majorité des gens ordinaires peuvent, lorsque les circonstances sont propices, devenir des tortionnaires. La thèse de la banalité du mal d'Hannah ARENDT⁸ a d'ailleurs servi de point d'appel à ces expérimentations, notamment celles de MILGRAM. Le film : *"I comme Icare"* en a donné une illustration plus largement connue du public. Je pense que la thèse d'Hannah ARENDT mérite d'être étudiée sérieusement. Les expériences de MILGRAM aussi, pour comprendre que la capacité de violence est assez largement répandue. La place du travail là-dedans est assez importante, je renverrai aux travaux de Rony BRAUMAN et Eyal SIVAN⁹ consacrés à la thèse de la banalité du mal chez EICHMAN.

Il résulte de ces quelques remarques que, si l'analyse des pratiques de harcèlement ne peut être disjointe de l'analyse des conditions sociales et organisationnelles qui les favorisent – cela va dans le sens de ce que disait Jean-Pierre LE GOFF – *a contrario*, il est aussi essentiel d'analyser les conditions sociales et organisationnelles qui limitent et empêchent le développement des pratiques sadiques. Si on admet le rôle majeur des circonstances sociales et collectives qui catalysent le harcèlement et la cruauté, la volonté de persécution, il faut admettre que l'objectif principal de l'action contre le harcèlement, ne consiste pas à identifier et punir l'agresseur – même si cela peut être utile – mais à chercher les conditions sociales et organisationnelles permettant de limiter "la tendance spontanée" à jouir et à abuser du pouvoir.

A la vérité, le harcèlement n'est pas une source d'étonnement pour le psychopathologiste. Ce qui est beaucoup plus difficile à élucider, ce sont les conditions qui permettent de conjurer la cruauté et la violence et de développer les bases d'un vivre ensemble et d'une convivialité entre les humains. C'est d'ailleurs ce que HABERMAS a placé en priorité dans ses préoccupations qui ont conduit à son livre sur "l'agir communicationnel"¹⁰.

Maintenant regardons du côté des ressorts psychologiques de la soumission au harcèlement. Mutatis mutandis, il se révèle que la propension au masochisme est également très répandue parmi les humains. Mais l'investigation clinique suggère que le masochisme ne peut pas être invoqué à tort et à travers pour rendre compte de toutes les situations, même s'il joue un rôle important. Le masochisme ne se retrouve

⁸ ARENDT (H.), Eichman in Jerusalem. A report on the penalty of Evil, *Penguin books*, 1994.

⁹ BRAUMAN (R.), SIVAN (E.), Éloge de la désobéissance, *Le Pommier*, 2000.

¹⁰ HABERMAS (J.), Théorie de l'agir communicationnel, traduction de Jean-Marc Ferry et Jean-Louis Schlegel, *Fayard*, 1987.

pas chez toutes les victimes. C'est pourquoi il est nécessaire de faire la différence entre consentement (consentement qui renvoie au masochisme) et soumission. La soumission peut être obtenue par le masochisme (c'est l'érotisation directe de la souffrance) mais elle peut aussi l'être par d'autres truchements, par exemple, par la dépendance affective ou par la domination.

La dépendance affective

On la rencontre en psychiatrie dans de nombreuses pathologies où le sujet, malgré toutes les injustices dont il est victime, ne parvient pas à échapper à sa situation parce qu'il est dans une relation de dépendance affective : il est sous emprise vis-à-vis de son persécuteur. Qu'est-ce que la dépendance ? C'est une relation dont le sujet ne peut pas s'affranchir car, lorsque la rupture menace, il est guetté par le risque de perdre son identité et de basculer dans la maladie mentale. Les effets psychologiques de la séparation sont comparables à ceux d'un syndrome de sevrage chez l'alcoolique ou le toxicomane. En d'autres termes, il s'agit de sujets qui ne disposent pas de leur liberté, plus précisément de la liberté de la volonté, ce qu'on appelle la liberté de deuxième degré (à ce sujet voir le philosophe FRANCKFURT).

Cela mérite discussion. Je peux, si je le désire, arrêter de boire ou de fumer : c'est banal, je suis libre de choisir. Mais quand je veux m'arrêter de fumer, je n'y arrive pas. C'est cela la liberté de la volonté ou liberté de deuxième degré. Je suis capable de le penser et pourtant je ne peux pas le faire. Ceci est un problème philosophique assez sérieux : il se rapporte à l'autonomie dont parlait Jean-Pierre LE GOFF tout à l'heure.

La domination

On peut être encore condamné à la soumission autrement que par le masochisme et la dépendance affective. Dans le cas du rapport de domination, on distinguera la domination par la force (le prisonnier soumis au caïd dans un centre de détention) et la domination symbolique qui s'exerce contre des sujets qui ne savent pas qu'une autre condition alternative à la soumission est possible. C'est une situation limite mais qui existe bel et bien ; par exemple, le cas de la soumission culturelle des femmes à la domination des hommes.

Les conséquences du harcèlement psychopathologique sur la victime

Si donc, du côté du harcèlement, il n'y a pas à mon sens grand chose de nouveau, en revanche la psychopathologie des conséquences du harcèlement a beaucoup changé. Encore convient-il ici d'être précis. Les formes cliniques de

décompensation psychopathologique en réponse au harcèlement ne sont pas nouvelles. Il y a pourtant deux changements : un changement d'ordre descriptif et un changement d'ordre quantitatif

Sur le plan descriptif, certaines recherches mettent l'accent sur des formes de décompensation somatique. Marie PEZÉ a mis en évidence qu'on assiste à la décompensation de maladies somatiques dans la sphère génitale et mammaire chez les victimes de harcèlement. Elle a recensé de nombreux cas de complications de fibromes utérins, de cancer de l'utérus et du sein auxquels on peut rattacher les décompensations à type d'hyperthyroïdie. La fréquence de ces pathologies est à rapprocher du fait que les femmes, beaucoup plus souvent que les hommes, sont victimes du harcèlement au travail. Même si des hypothèses sur cette prévalence existent, l'étiopathogénie de cette décompensation génito-mammo-endocrinienne reste incertaine.

Quoi qu'il en soit des processus physiopathologiques en cause, il est probable que ces formes cliniques de décompensation ne sont pas nouvelles. Ce sont plutôt les progrès de la psychosomatique qui ont permis de rapatrier cette pathologie dans la souffrance occasionnée par le harcèlement. Les autres formes cliniques qui ressortaient à la psychopathologie générale cette fois, n'ont rien de spécifique. Les principales formes sont la dépersonnalisation et la dépression – laquelle peut aller jusqu'aux tentatives de suicide et au suicide – et les réactions paranoïaques avec différentes formes, depuis le syndrome de KRECHMER jusqu'au délire de persécution organisé. Du point de vue qualitatif, il n'y donc pas d'argument décisif en faveur d'une évolution des formes cliniques de décompensation face au harcèlement.

Sur le plan quantitatif, en revanche, de nombreux cliniciens s'accordent à remarquer une augmentation sensible de la fréquence des décompensations en réponse au harcèlement. Ce sont la fréquence et la gravité de ces décompensations qui constituent, de mon point de vue, la seule véritable nouveauté dans ce domaine clinique. De cette augmentation de morbidité, on pourrait également rapprocher la sensibilité accrue de la société civile à la question du harcèlement au travail. Les échos du thème du harcèlement ne ressortissent pas à l'augmentation quantitative des dégâts qui résultent du harcèlement. Ils viennent du fait qu'actuellement ils ne touchent plus seulement les femmes, les employés, les ouvriers mais les cadres, ce qui est une nouveauté quant aux victimes.

L'augmentation brutale des décompensations psychopathologiques résulte de la vulnérabilité psychologique à cette forme d'agression. Certains auteurs, parmi les cliniciens non-spécialistes du travail, considèrent que la vulnérabilité en question doit être rapportée à l'évolution générale des personnalités dont témoigne la

fréquence des personnalités “border line”, par différence avec les structures névrotiques et psychotiques *stricto sensu* qui tendraient quant à elles à se raréfier.

Il en va tout autrement pour le clinicien spécialiste de la psychopathologie du travail. S'il n'y a rien de nouveau du côté de l'agression, c'est que les défenses contre les facteurs traumatiques seraient moins efficaces que par le passé. Parmi les défenses contre la déstabilisation psychologique, la clinique standard fait référence aux mécanismes de défense individuels dont tout un chacun a entendu parler. En revanche, la clinique et la psychopathologie du travail ont, depuis une trentaine d'années, souligné l'importance du rôle joué par les stratégies collectives de défense – qui, elles, ne sont pas dans la théorie standard – pour lutter contre les effets délétères de la souffrance au travail. Effectivement, du côté de la clinique, on a assisté à une transformation des stratégies collectives de défense. Ce qui, dans ces stratégies, ressortit à l'élaboration et à la construction de règles défensives par les collectifs de travail, a perdu beaucoup de sa vitalité. La solidarité avec la victime en butte à l'injustice, à la persécution s'est brusquement érodée et a même, dans certains milieux, complètement disparu. La régression de la puissance syndicale dans notre pays en est un des indices les plus bruyants.

Solitude, isolation, désolation

C'est pourquoi je pense qu'il est intéressant de s'interroger sur la solitude. Face à la discrimination, à la persécution dans le travail, la victime se retrouve seule. Lorsqu'elle se retourne vers ses collègues, elle ne trouve plus personne. Chacun fait semblant de n'avoir rien vu, de n'être au courant de rien. Lorsque la victime insiste trop, les autres tendent à l'éviter et à l'isoler encore davantage. Lorsque la victime insiste encore, les autres minimisent la gravité de la situation et lui laissent entendre que ce n'est pas pour rien qu'on s'en prend à elle, qu'elle a sans doute été maladroite ou provocatrice, ou qu'elle a des torts. La victime qui a déjà tendance à penser qu'elle fait mal son travail, parce que le harceleur a commencé ses manipulations par des accusations, souvent mensongères d'ailleurs, sur un travail mal fait, ne trouve dans les attitudes de ses collègues qu'un écho supplémentaire aux insinuations du chef. Généralement, la victime redouble d'efforts dans son travail et son activisme peut la mener jusqu'à l'épuisement.

Mais surtout cette solitude, au milieu de la désapprobation franche ou larvée de tout l'entourage professionnel, conduit la victime à perdre sa boussole et à douter d'elle, de ses compétences, de son savoir-faire. Désorientée et fatiguée, la victime finit effectivement par commettre des erreurs dans son travail, erreurs qui viennent renforcer le doute sur elle-même, doute qui maintenant confine à la perte de

confiance en soi, voire à l'auto-dévalorisation de soi. Le silence, l'abstention des témoins qui laissent faire le harceleur, relèvent de la complicité passive ; passive, certes, mais extrêmement grave parce qu'elle place la victime dans une solitude hostile où il est très difficile de ne pas perdre ses repères ou mieux son bon sens, le sens commun, c'est-à-dire le sens partagé avec les autres sur l'interprétation qu'il convient de donner à la situation. La solitude et l'isolation dérivent vers la désolation, c'est-à-dire, vers l'effacement du sol, le sol commun du vivre ensemble qui sert de fondement à la communauté des hommes et au "vivre ensemble".

C'est ce thème qu'Hannah ARENDT a tout particulièrement étudié à la fin de son livre sur les origines du totalitarisme. Jadis, lorsqu'un sujet était en butte à l'injustice, à l'humiliation ou à la persécution d'un chef, les autres lui témoignaient de la sympathie, le reconfortaient, et parfois montaient ensemble jusqu'à une protestation collective contre l'abus de pouvoir du chef. Pour tous, il était clair qu'il s'agissait d'un abus de pouvoir du chef qui prenait place dans un contexte reconnu comme foncièrement structuré par des rapports d'inégalité et de domination dans le travail. Par contre, lorsqu'il s'agissait du cas de harcèlement sexuel d'une femme, il était rarissime que la communauté des hommes fasse preuve de solidarité avec la victime et beaucoup de femmes tombaient malades sans que cela n'émeuve personne – la banalisation de certaines injustices n'est pas nouvelle non plus – mais quand une victime était reconnue par les autres comme une victime, lorsque tout le monde autour d'elle s'accordait à reconnaître une iniquité, alors la souffrance n'avait pas du tout le même destin que lorsque les témoins se taisaient ou collaboraient avec le harceleur. Il n'y avait pas de désolation mais au contraire exaltation d'un sens commun : le sens de l'injustice.

Fondamentalement, l'aggravation de la pathologie du harcèlement relève, de mon point de vue, de ce qu'il convient d'appeler "pathologie de la solitude ou pathologie de la désolation". Si vous admettez cette analyse, vous conviendrez que la condamnation du harceleur est une réponse incomplète au problème de harcèlement posé dans le travail car elle laisse la désolation inchangée et ne remédie pas au délabrement du vivre ensemble dans le travail. Mais surtout, elle ne fait aucun cas de la "collaboration" des témoins au drame. Allons jusqu'au bout : il ne s'agit de rien de moins que de non-assistance à personne en danger, ce qui au niveau des principes est pourtant condamné par la loi.

La "collaboration" des témoins au drame

On ne peut pas passer cette complicité sous silence parce qu'elle ne relève pas toujours de la complicité passive. Elle peut relever aussi d'un calcul d'intérêt qui fait

d'elle une véritable collaboration. Dans les études de cas dont nous disposons, il s'est révélé que la désignation de la victime ne se fait pas au hasard. Elle concerne une personne qui montre des signes plus ou moins explicites de réticence à collaborer. Collaborer consiste ici à fermer les yeux sur des fraudes qui impliquent toute la collectivité de travail. La fraude porte sur des détournements de fond au profit de partenaires ou d'institutions. Elle peut concerner des malversations, des fraudes fiscales, des bilans trafiqués, des évaluations indûment avantageuses pour le service ; elle peut aussi consister en fraudes sur la sécurité, ces agréments indus sur les habilitations techniques de personnel non compétent. Elle peut consister en fraudes sur les horaires de travail, sur les payes, sur les droits du travail, sur les normes de qualité. Dans tous les cas, ces fraudes sont connues de la majorité du service, voire de la totalité du personnel.

C'est en général par référence au travail bien fait qu'un agent naïf manifeste son désaccord au prétexte que le manquement au travail bien fait pourrait nuire à des tiers. Même si tout le monde le sait, personne ne dit rien, tous ferment les yeux, sauf l'un ou l'une d'entre eux qui s'émeut de l'anomalie et proteste au nom du travail bien fait. Curieusement, quelqu'un qui se fait ainsi remarquer est quelqu'un qui travaille beaucoup, qui est scrupuleux et qui se sent particulièrement motivé par son travail. C'est de surcroît quelqu'un qui a de l'expérience et qui fait partie des anciens. Sa naïveté, sa candeur vis-à-vis du système, son obstination à discuter de bonne foi font qu'il est à la fois dérangeant pour l'ordre du service et particulièrement vulnérable en raison de sa naïveté sociopolitique et de ses bonnes intentions. Il dit tout haut, sans malveillance, ce à propos de quoi les autres ont compris qu'il vaut mieux rester discret ou évasif. Mais en parlant, il ne dérange pas que la hiérarchie. Il peut aussi déranger ses collègues qui ont préféré l'esquive et ne se sentent pas très nets moralement de ce choix. Lorsqu'il est pris comme victime du harcèlement par un chef, les autres laissent faire parce qu'ils pensent *grosso modo* que c'est tant pis pour lui, et que les mauvais traitements qui s'abattent sur lui confirment qu'ils ont bien eu raison de choisir la prudence et l'esquive.

Il est un autre cas de figure que l'on rencontre de façon non exceptionnelle. Un cadre est pris pour cible d'un processus de déstabilisation par sa propre hiérarchie alors même, que de notoriété publique, il est connu pour avoir été un bon et loyal soldat, c'est-à-dire, un bon "killer", tout entier au service de son entreprise, qui a toujours bien dégraissé ses effectifs et harcelé ses subordonnés sur ordre de sa direction. Lorsque à son tour, il est pris dans la tourmente, les témoins ne bougent pas parce qu'ils jouissent de voir qu'après les privilèges dont il a toujours profité au détriment des autres, c'est maintenant à son tour de mordre la poussière.

Ces deux situations, du technicien zélé et du bon serviteur aux ordres, montrent que, dans certains cas, l'abstention des témoins ne se réduit pas à une complicité passive et relève bel et bien de la collaboration par intérêt.

Conclusion

Il aurait fallu discuter des origines de cette désolation – je n'ai pas le temps de le faire –. Il y a à mon avis des raisons très précises pour lesquelles on a cassé ces stratégies collectives de défense, jusques et y compris la solidarité et le vivre ensemble. Les éléments que l'on a là-dessus sont assez convaincants. Il aurait aussi fallu discuter des conséquences du harcèlement, non plus sur la victime mais sur les autres parce que, bien évidemment, le harcèlement a des incidences très sérieuses sur les autres, sur ceux qui assistent. J'en ai parlé au niveau de leur complicité, mais il faut voir en retour que la soumission des autres se traduit par l'aggravation de la déstructuration du tissu du travail.

Modérateur : *J'ai apprécié votre affirmation selon laquelle les questions dont nous parlons aujourd'hui ne sont pas nouvelles. Cela me rappelle une phrase extraite d'un ouvrage de Donald FORSTER intitulé "Réflexions sur l'histoire des idées".*

Je cite : "On peut comprendre que la tendance à oublier le passé et à exalter le présent soit utile pour rester convaincu de la valeur de ses propres idées" ; il convient, je pense, de garder cette phrase présente à l'esprit pour le débat qui va suivre.

Auparavant, je donne la parole à Madame HIRIGOYEN pour la troisième et dernière intervention de la matinée.

Marie-France HIRIGOYEN
*psychiatre, psychanalyste
et psychothérapeute familial*

Bonjour, je vais être plus pragmatique et essayer de vous dire quelles sont actuellement les dérives autour du terme "harcèlement moral".

Effectivement, depuis que le terme est entré dans le langage courant, on a eu trop tendance à confondre le harcèlement moral avec toutes les autres formes de harcèlement au travail. Comme le sujet est à la mode, il semblerait qu'on puisse

parler de bonne foi de harcèlement moral alors qu'il s'agit d'autres formes de souffrance au travail qui ne seraient pas entendues.

Avec quoi ne faut-il pas confondre le harcèlement moral et quelles sont les erreurs qui sont actuellement faites, le plus souvent, dans l'utilisation du terme ?

Le stress et la pression au travail

Je crois que la première utilisation abusive du terme concerne certainement le stress et la pression au travail. Souvent, c'est un phénomène qui peut être assez proche, en particulier lorsque le harcèlement porte sur les conditions de travail et qu'il y a un degré en plus, qui est la notion de malveillance. Il peut y avoir une atteinte aux conditions de travail, un refus de communication manifeste et humiliant si les critiques portant sur le travail deviennent injurieuses. Les conséquences sont différentes sur le psychisme d'une personne lorsque la personne visée prend conscience qu'il y a intention de nuire. Cela entraîne une blessure qui n'a rien à voir avec le stress, c'est une blessure d'amour propre, une atteinte à la dignité, mais aussi une brutale désillusion liée à la perte de confiance mise dans la hiérarchie, dans les collègues. Le traumatisme est d'autant plus grand que la personne avait beaucoup investi son travail.

Le stress est certainement destructeur, en particulier dans le "burn out", mais il ne devient destructeur que par son excès, alors que le harcèlement moral est destructeur en soi, dans sa nature. Alors bien sûr, une confusion est faite avec ce que des gens appellent le harcèlement professionnel. Il me semble qu'il est important de garder le terme harcèlement moral, parce que dans ce terme il y a une notion d'atteinte à la dignité. Il y a la notion de quelque chose qui est une humiliation dont on ne peut pas facilement se remettre et dont les conséquences ne sont pas simplement à court terme. Il y a en particulier des troubles, certes psychosomatiques, mais aussi des troubles qui sont du registre post-traumatique.

Ce sont ces troubles que l'on voit chez les personnes victimes d'attentat, d'agression, et qui font qu'elles ont du mal à se décrocher de l'agression. Ils vont ressasser, ce qui va entraîner des changements de personnalité qui peuvent être de deux registres : du registre de la paranoïa et aussi du registre d'une perte de vitalité. Ces gens deviennent des "zombis", qui perdent tout intérêt à leur vie professionnelle mais aussi à ce qui pouvait les intéresser dans la vie. Je pense que c'est une distinction extrêmement importante qui est à faire avec le stress.

Lorsqu'on a une pression professionnelle, le repos est réparateur. Les meilleures conditions de travail pourront faire que ça va repartir, mais chez les victimes de

harcèlement moral, la honte et l'humiliation peuvent durer extrêmement longtemps, peuvent persister *ad vitam aeternam*. On sait très bien que ce qui est du registre post-traumatique se soigne très mal et on a donc peu de solutions pour soigner les victimes si on ne les aide pas suffisamment tôt.

Les conflits

Une autre confusion me paraît fréquente, je la vois se banaliser, c'est avec les conflits. S'il y a du harcèlement moral, c'est qu'aucun conflit n'a pu se mettre en place. Dans un conflit, il y a des reproches qui peuvent être nommés, parfois de façon violente. Dans le harcèlement moral, il y a du non-dit, du caché.

Lorsqu'une personne dénonce quelque chose d'illégal ou d'abusif, comme vous l'a expliqué Christophe, on la harcèle pour l'empêcher d'en parler. Si ce que l'on reproche à la personne est du registre de ce qui n'est pas bien fait, ça peut être dit, ça peut être nommé.

Dans le harcèlement moral, ce pour quoi on vise une personne, c'est quelque chose d'intime, c'est quelque chose qui ne se nomme pas : ça peut être de l'envie, de la jalousie, ça peut être nommer la personne qui n'est pas d'accord avec un fonctionnement occulte, c'est surtout la volonté de pouvoir. Tout cela, ça ne se nomme pas. Par la même, ce non-dit entraîne des troubles psychosomatiques. Ce qui ne peut être dit avec des mots ressort avec des symptômes physiques.

En acceptant un conflit, on reconnaît l'existence de l'autre comme interlocuteur. *A contrario*, dans le harcèlement moral, l'autre n'existe pas. Il s'agit d'une relation dominant-dominé où celui qui mène le jeu cherche à soumettre l'autre et cherche à lui faire perdre son identité. Quand cela se passe dans le cadre d'une relation de subordination, c'est un abus de pouvoir hiérarchique et l'autorité légitime sur un subordonné devient une domination sur une personne. Et même lorsque le harcèlement se met en place entre collègues, ce harcèlement est toujours précédé d'une domination de l'agresseur et d'une soumission forcée de la victime.

La personne visée est dépréciée en raison de ce qu'elle est (appartenance sexuelle, identité) ; on ne la considère pas comme un interlocuteur valable et donc on peut plus facilement l'agresser. On préfère laisser s'installer une communication perverse avec toutes les manipulations que cela peut engendrer. Au fond, il faut donner l'impression que tout va bien, éviter les vrais débats, éviter les échanges directs.

Dans le monde du travail aujourd'hui, il est difficile de pouvoir discuter sainement et nommer ce qui pose problème. Il y a certes moins de conflits sociaux, mais il y a beaucoup plus de souffrance individuelle ; souffrance, fatigue, anxiété,

dépression, harcèlement, au fond chacun souffre dans son coin sans vraiment pouvoir partager ses difficultés avec le groupe solidaire.

C'est tout ce qui vient d'être dit sur la difficulté d'appartenir à un collectif professionnel qui pourrait permettre une solution collective et une reconnaissance collective. Les conflictualités sociales, porteuses de changements, disparaissent progressivement au profit de micro-conflictualités ou d'agressions individuelles qui échappent aux techniques de régulation sociale.

Je pense que c'est une erreur de vouloir à tout prix éviter les conflits. Les conflits permettent le changement et permettent de tenir compte de l'autre. Le harcèlement au contraire bloque tout changement.

La maltraitance managériale

Une autre nuance que je fais avec le harcèlement moral, c'est ce que j'appelle la maltraitance managériale. Ce sont les comportements tyranniques de certains dirigeants qui font subir une pression terrible à tous les salariés : ils les traitent avec violence, les insultent et ne respectent personne. Cette violence-là est repérable par tous, contrairement au harcèlement moral, y compris par les délégués du personnel et par toutes les personnes qui pourraient intervenir.

Il me semble qu'il y a une différence à faire avec le harcèlement moral parce que cette maltraitance commune crée une solidarité entre les personnes. Je connais un certain nombre d'entreprises où le patron est "fou", caractériel, visiblement pathologique ; ce qui fait la différence, c'est la solidarité entre les salariés qui savent que ce ne sont pas eux qui posent problème, mais que c'est le patron qui est malade.

Dans ce cas-là, il n'y a pas cette atteinte psychique puisque tout le monde est à la même enseigne, et cela me paraît essentiel. Le problème est que souvent, ce n'est pas pris en compte d'une façon collective et que ça peut dégénérer en harcèlement moral. Il suffit pour cela que ce même patron ait des tendances perverses, puisse manipuler, monter les gens les uns contre les autres et casser cette solidarité pour que cela devienne du harcèlement moral.

Un acte agressif isolé

Je tiens à préciser que le harcèlement moral se caractérisant avant tout par la répétition, ne peut être invoqué pour des agressions ponctuelles. Mais à quel moment peut-on parler de répétition et de systématisation ? Vous savez sans doute que Heinz LEYMANN avait établi une liste de 45 agissements hostiles. Il considérait que, pour que l'on parle de "mobbing", il fallait que ces agissements se répètent au moins une fois par semaine, pendant au moins six mois.

J'ai constaté que des agissements humiliants, sur une période beaucoup plus brève, peuvent détruire une personne. On ne peut pas fixer un seuil ; il faut un jugement au cas par cas pour savoir à quel moment on peut parler de harcèlement.

Les autres formes de violence

Il faut aussi distinguer les autres formes de violence. Les violences externes, les violences venant des clients, c'est autre chose, et c'est au groupe tout entier de réagir. De la même façon, la violence physique, ce n'est pas du harcèlement puisqu'on peut porter plainte. On peut la repérer. Je crois qu'on peut faire un parallèle avec la violence domestique. Les victimes disent que les coups, ce n'est pas ce qui fait le plus mal, mais que les humiliations quotidiennes, la disqualification verbale, c'est beaucoup plus difficile à supporter.

Je crois qu'il faut aussi faire une distinction avec le harcèlement sexuel, même si pour moi c'est un pas vers le harcèlement moral. Souvent ce n'est pas très clair et on voit beaucoup de cas de harcèlement sexuel qui deviennent du harcèlement moral. Il faut bien apprendre à repérer les passages d'une forme de violence à une autre, cela me paraît important pour lutter contre ces formes de violence mais aussi pour faire de la prévention.

Les mauvaises conditions de travail

Une autre distinction à faire est tout ce qui est du registre des mauvaises conditions de travail lorsqu'elles ne sont pas intentionnelles. C'est souvent difficile de faire la distinction. La notion d'intentionnalité prend ici toute son importance.

Travailler dans un bureau étroit, avec un mauvais éclairage, n'est pas en soi un acte de harcèlement, sauf si ce traitement est réservé à un salarié de façon à le décourager. De même la surcharge de travail n'est pas une forme de harcèlement, sauf si le but conscient ou inconscient est de faire craquer le salarié.

Il me semble que les mauvaises conditions de travail sont du domaine de l'inspection du travail qui doit se rendre sur place pour sanctionner. Mais la difficulté, dans les cas de harcèlement moral, c'est que la dégradation des conditions de travail se fait progressivement sans que le salarié sous emprise puisse juger quand ces conditions deviennent vraiment anormales.

Si tout un groupe voit ses conditions de travail se dégrader, une action collective est possible. Par contre, si une personne seule, dans une petite structure, voit ses conditions de travail se dégrader, elle ne pourra compter que sur son ressenti subjectif pour se plaindre.

Le harcèlement moral n'apparaît que de façon relative, par comparaison avec la situation des collègues. Le passage est donc difficile à repérer entre ce qui est mauvaises conditions de travail et harcèlement moral. Plus les conditions de travail sont dures et plus il faut faire attention aux personnes.

Les contraintes professionnelles

Il faut aussi parler des contraintes professionnelles. Le harcèlement moral est un abus et ne doit pas être confondu avec les décisions légitimes concernant l'organisation du travail, les changements de poste, les mutations. Il en est de même pour les critiques constructives et les évaluations concernant le travail fourni. A condition que ce soit explicité et que ça ne soit pas utilisé dans un but de représailles, cela ne constitue pas du harcèlement moral.

Il est certain que tout travail présente un degré de contrainte et de dépendance, et que tout dépend de la manière dont ceci est exprimé.

J'entends souvent les dirigeants me dire : à cause de vous et du harcèlement moral, on ne peut plus réprimander un salarié. Je ne crois pas. Cela oblige à être plus vigilant dans la forme et à expliciter un peu plus ses reproches.

En ce qui concerne les contraintes professionnelles, il peut y avoir des personnes peu motivées par leur travail, qui se sentent harcelées à partir du moment où on essaie de les stimuler pour travailler. Il est tout à fait normal qu'une hiérarchie essaie de stimuler ses salariés mais, encore une fois, il faut y mettre la forme. Les responsables ne savent pas ménager les susceptibilités individuelles et manient plus volontiers le bâton que la carotte. Il est important que les cadres fassent passer le message en tenant compte de la susceptibilité et de la vulnérabilité de chacun.

A propos des détournements abusifs et volontaires du terme "harcèlement moral"

Je parlerai d'abord *des positions victimaires*. Il est des personnes qui se complaisent dans la position de victime. Ces personnes ne cherchent pas à trouver une issue à cette situation parce que cela leur confère une identité et une occasion de se plaindre. Cette position de victime donne un sens à leur mal de vivre. Pour maintenir ce mode d'existence, la personne doit poursuivre sans fin son agresseur pour obtenir une réparation qui ne sera jamais suffisante.

C'est vrai que je vois arriver des victimes triomphantes, qui ne viennent pas me voir pour trouver une issue à la situation dans laquelle elles sont, mais pour obtenir un certificat médical qui leur permettrait de se venger d'une situation qu'elles

estiment injuste. Il est des personnes qui règlent des comptes personnels ou qui essaient d'obtenir ainsi des avantages matériels.

Il peut se faire que cette situation, dans laquelle se complait la personne, vienne d'un traumatisme antérieur. Ainsi une personne maltraitée dans son enfance peut chercher le conflit avec toute personne en position d'autorité, de façon à rejouer à l'âge adulte la même situation de souffrance. Pour sortir de cette répétition, il est nécessaire, si elle va en thérapie, qu'elle établisse des liens entre les deux situations afin de comprendre que le fait de rester victime n'est qu'une façon pour elle de rechercher une issue au premier traumatisme. Il n'y a pas très loin entre cette position victimaire et la fausse allégation de harcèlement moral.

Il est des situations où *le harceleur devient harcelé*. Lorsque plusieurs salariés, victimes d'un même harceleur, ont obtenu de se faire entendre des médias, l'individu responsable peut se trouver désigné comme étant le harceleur avant même que ce qu'il a fait ait pu être vérifié. Les autorités de cette personne se retrouvent acculées à devoir agir, sans sérénité, parfois même pour protéger le supposé harceleur.

Ce retournement de l'agression est alors renforcé par la médiatisation, et on ne peut que recommander la prudence avant de désigner quelqu'un à la vindicte publique. Etant donné qu'il s'agit de situation subtile, où un certain nombre d'éléments restent cachés, il est difficile de décrire ces situations sans les déformer.

Il en va tout autrement lorsque les faits sont connus et que la hiérarchie tarde à trouver une issue. Dans ce cas, il est important de dénoncer publiquement les faits pour pouvoir obtenir une issue. Les entreprises ont alors tout intérêt à essayer de résoudre le problème afin de protéger leur image de marque.

J'ai entendu un certain nombre de psychothérapeutes conseiller à leurs patients de harceler en retour ceux qui les harcèlent. Il m'apparaît à moi que c'est un jeu dangereux qui ne peut qu'entraîner une surenchère perverse. Comment distinguer alors harceleur et harcelé si tout le monde manipule ? Il est important d'être vigilant pour ne pas passer de la peur à la haine.

De fausses allégations de harcèlement moral apparaissent avec la médiatisation du sujet. Le premier cas est celui de **la paranoïa**. Un certain nombre de paranoïaques trouvent un support crédible, dans ce terme-là, à leur sentiment de persécution. La plupart du temps le diagnostic est évident, les paranoïaques se plaignent d'une manière très théâtrale d'une autre personne qui leur aurait causé un préjudice. Le sentiment de persécution s'étend à tout l'entourage de l'agresseur présumé et à tous ceux qui peuvent émettre des doutes sur la réalité du harcèlement moral.

Les cas de paranoïa se repèrent vite car cela s'accompagne de courrier immodéré, visant le persécuté avec des mots violents écrits en gros caractères et soulignés. Dans les paranoïas évidentes le diagnostic est aisé, mais il devient problématique lorsque la personne est plus discrète et moins quérulente. Le discours est alors plus subtil et s'adapte à l'interlocuteur de façon à devenir crédible.

A la différence d'un cas de harcèlement moral, une personne à caractère paranoïaque ne cherchera pas à faire évoluer la situation vers un accord, mais cherchera à maintenir sa plainte contre le harceleur qui devient une victime désignée. Le diagnostic devient évident et la pathologie peut être repérée. Cela peut constituer un préjudice grave pour la ou les personnes visées. La paranoïa relève de la psychiatrie. Les médecins du travail la repèrent très bien ; dans le doute, ils peuvent demander conseil à un psychiatre.

Le diagnostic se fait par la tonalité de la plainte. Les vraies victimes sont dans le doute, s'interrogent sur leurs propres agissements et cherchent des solutions à leurs tourments. C'est pour cela qu'elles laissent la situation s'enliser et ne réagissent pas suffisamment tôt. Les vraies victimes veulent avant tout trouver une issue afin de rétablir leur dignité. Les paranoïaques ne doutent pas, affirment et accusent.

Ce qui est compliqué est tout ce qui est du registre du **retournement de la perversité**. Les fausses allégations de harcèlement moral deviennent maintenant la spécialité d'individus pervers qui essaient ainsi de disqualifier quelqu'un d'autre, tout en s'attirant la sympathie du groupe et en amenant le groupe à pleurer sur leur sort.

En tant que psychiatre, il m'arrive de recevoir des personnes qui n'ont nullement l'intention de se remettre en question, qui veulent avant tout détruire quelqu'un d'autre. Lorsqu'ils viennent me voir en se posant en victimes et que je leur dis que ce n'est pas des cas de harcèlement moral, ces personnes repartent furieuses. Quand je leur dis que je ne peux rien pour elles, elles me menacent de représailles quelquefois violentes.

Il faut faire attention à cette victimisation outrancière car cela peut nuire à la cause que l'on veut défendre. A trop parler de harcèlement moral à tout bout de champ, le concept perd de sa crédibilité. Si on veut traiter cette situation, si on veut mettre en place des plans de prévention, il faut être extrêmement vigilant à tout ce qui est limite du harcèlement moral. Je vais m'arrêter là car je pense qu'il est important de laisser la place au débat.

Modérateur : *Merci Madame HIRIGOYEN d'avoir très largement éclairé ce qui se cache derrière cette expression de harcèlement moral au travail en précisant aussi ce qu'il n'est pas. Je crois que ce n'est pas rien de l'avoir fait de manière aussi complète, cela montre votre parfaite maîtrise du sujet.*

Merci à tous les intervenants qui se sont exprimés lors de la première partie de cette matinée. Je pense que les échanges qu'ils ont eus avec Christian JAYET ont alimenté leurs réflexions préalables et ont contribué à ce qu'ils exposent aujourd'hui leurs points de vue respectifs de manière tout à fait explicite.

Débat avec la salle

animé par
Christian JAYET

Modérateur : *La composition du public, dont j'avais annoncé lors de la présentation que je la préciserai maintenant, est la suivante. Un peu plus de la moitié des présents, soit 160 personnes, sont des professionnels de santé ; les autres catégories se répartissent de façon sensiblement égale en managers, responsables des ressources humaines, experts prévention et représentants du personnel dans les organismes statu-taires nationaux concernés par des questions de santé, sécurité, conditions de travail.*

En ce qui concerne les professionnels de santé, la répartition est la suivante : la moitié d'entre eux sont médecins du travail, les autres se répartissent en médecins conseil, infirmières ou infirmiers du travail et assistantes sociales.

Maintenant que chacun des intervenants a pu très librement exposer son point de vue, nous allons pouvoir ouvrir le débat avec la salle. Ce débat va être animé par Christian JAYET.

Christian JAYET : C'est à partir des préoccupations qui sont les vôtres que le débat va pouvoir s'ouvrir. Je rappelle que cet après-midi, le débat portera plus spécifiquement sur l'action.

Joseph BOYER, secrétaire du CNHSCT (Comité National d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail)

Je suis mandaté dans cet organisme par la Fédération des mines et de l'énergie CGT. Je voudrais apporter un point de vue de syndicaliste et de secrétaire du CNHSCT (Comité National d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail).

D'un point de vue de syndicaliste, on remarque que l'évolution de l'entreprise a eu des répercussions sur la vie des gens. Certains repères, certaines valeurs, très visibles autrefois tels que l'intérêt du pays et la justice sociale, deviennent plus flous aujourd'hui. Christophe DEJOURS disait que la régression syndicale avait eu des conséquences importantes. C'est un fait, dans le pays moins de dix pour cent des salariés sont syndiqués, et c'est un handicap pour le monde du travail. Plus on se regroupe, mieux on défend ses conditions de travail.

Je fais une deuxième remarque en tant que secrétaire du CNHSCT. Le problème du harcèlement est une question importante qui rentre de manière générale dans le champ de la souffrance au travail. Il y a une montée de cette question. En tant que représentants du personnel, nous y sommes confrontés dans les CHSCT. Je souhaiterais qu'il y ait véritablement des pistes proposées en termes d'actions. Je voudrais enfin revenir sur ce qu'a dit Christophe DEJOURS à propos d'un agent soucieux de son travail et dont il qualifie le comportement de naïf. Cela me choque un peu. On peut très bien ne pas être naïf, assumer cette situation et dire haut et fort ce qu'on pense. Ce terme de naïf ne me satisfait qu'à moitié.

Christophe DEJOURS : Vous avez raison, je suis passé trop vite sur cette explication et j'ai sans doute mal formulé les choses. La naïveté est quelque chose visant les salariés qui, à partir d'une conception de bon sens du travail sans malveillance, de la bonne intention, de la motivation, disent clairement des choses que d'autres ont comprises, par opposition à ceux qui ont choisi l'esquive, le silence. Les risques psychopathologiques sont alors différents, selon que le salarié assume ou non sa position de refus de collaborer à quelque chose qu'il réprovoe. Pour celui qui pense les choses par rapport au travail et à la qualité du travail, sans les penser par rapport aux rapports de domination, je pense que le risque psychopathologique est très important, parce qu'il est mal armé.

En termes de nouveau management, nouvelles formes de gestion et d'organisation du travail, il y a une évolution des rapports de domination des gens dans le travail. La naïveté vis-à-vis de cela, en ne faisant référence qu'au travail lui-même et au travail bien fait, expose de façon extrêmement périlleuse celui qui se fait prendre par le système. Le naïf c'est celui qui y va tout seul, sans se rendre compte. Ces gens là sont des victimes, ce sont eux qui tombent malades.

Le fait de n'être pas naïf ne protège pas contre le harcèlement. Mais il s'accompagne généralement de meilleures capacités de se défendre contre les conséquences psychopathologiques du harcèlement.

Christine GAUTHIER, ingénieur sécurité à la Direction Ingénierie et Services

Est-ce que le développement de l'ego, de la personnalité, qui favorise l'individualisme, ne conduit pas à façonner des personnes qui refusent de participer à la communauté, d'assumer leur solidarité vis-à-vis des victimes ?

Jean-Pierre LE GOFF : De mon point de vue, il y a eu autour des années soixante-dix, une mutation sociale historique, liée à une crise des repères de l'autorité suite à mai 68. Cela étant, il ne faut pas confondre autorité et domination. Il y a une nouvelle donne : l'autorité qui semblait aller de soi ne va plus de soi aujourd'hui.

Le deuxième point, qui va au-delà de l'autorité, concerne une certaine représentation de l'institution, du pouvoir, qui devient assez spontanément synonyme de domination. Celui qui exerce une fonction de responsabilité peut être soupçonné d'une volonté de domination. La transmission de l'héritage impossible de mai 68 sur cette question du pouvoir a joué négativement chez les jeunes générations.

Il y a une nouvelle forme d'individualisme qui pose à la société un défi considérable car elle entretient un rapport à l'institution, au pouvoir et à la collectivité qui ne va nullement de soi, avec à la fois une suspicion et une demande de protection. C'est une logique très ambiguë.

Peut-on parler d'un nouvel individualisme ? Oui, c'est un individualisme presque par défaut. Comment réagissent les jeunes face aux pouvoirs en place ? Si cela consiste à dire "soyez autonome et responsable, soyez citoyen de plus en plus tôt", alors on fait peser sur les plus faibles un poids énorme.

La crise de la transmission de l'héritage est en question. Le problème finalement n'est pas celui des jeunes mais de ceux qui sont en situation de responsabilité. Ils ne savent plus quoi dire et quoi transmettre. Je crains un retour de bâton sous des formes autoritaristes anciennes. On est sans arrêt dans une situation d'oscillations depuis les années soixante-dix, où le pouvoir a beaucoup de mal à s'affirmer ; quand il revient, la seule forme qu'on a pour le faire valoir est forte. Les responsables actuellement sont très ouverts, mais quand ça ne marche pas, le refoulé revient avec plus de force. Un discours de la transparence s'est installé, celui-ci nie complètement le conflit. Il faut que tout le monde arrive à s'entendre. Il y a des formations qui préparent à cela, des formations à l'esquive. Je pense que c'est redoutable. Quand on inculque des méthodes modernes de management à des anciens petits chefs, ça fait mal.

Christophe DEJOURS : La question que vous soulevez est très importante par rapport à ce débat. Quel est le processus qui conduit à la disparition des solidarités ? Au bout de la chaîne, il y a l'individualisme. La famille peut-elle être invoquée dans le processus ? Je ne crois pas que la famille soit un lieu dans lequel on a appris la solidarité. Il y a des contre exemples mais ce n'est pas si simple que cela.

La psychanalyse et la psychopathologie montrent que la famille est le lieu où l'on apprend d'abord l'obéissance et la soumission, puis on apprend la rivalité entre frères et sœurs, laquelle est d'ailleurs souvent sous-estimée.

On a voulu nous faire croire que c'est à l'armée que s'acquiert la solidarité. Il n'empêche que le travail est le lieu majeur d'apprentissage, de la répétition et du remaniement des formes de la solidarité. Le travail n'est jamais neutre vis-à-vis des questions de la solidarité et du collectif. La solidarité, c'est compliqué ; ce n'est pas donner par amour pour autrui. C'est une question de règles dont la construction est difficile. Le travail peut être le lieu dans lequel on apprend ensemble à construire ces règles, mais quand le travail n'est pas le médiateur de cet apprentissage et de cette activité de production de règles, il vous apprend le contraire, la lâcheté, l'individualisme, les coups bas, les conduites déloyales. Accepter d'être un témoin qui se tait, c'est aussi des choses qu'on apprend.

Pour aller dans le sens de Jean-Pierre LE GOFF, c'est une forme d'individualisme malheureux. L'individualisme est un processus qui s'apparente plus aux défenses qu'à quelque chose qui serait du côté de la conquête de l'émancipation. On est individualiste parce qu'on ne peut pas faire autrement. Aujourd'hui, dans cette situation de travail, on est condamné à être individualiste, qu'on le veuille ou non. La différence avec Jean-Pierre LE GOFF est que je ne crois pas que cette situation ait trouvé ses racines dans les années soixante soixante-dix. Je ne crois pas que ce soit la question de l'autorité qui est ici en cause mais bien celle d'une nouvelle forme d'organisation du travail et de management dans l'apprentissage du pire, car le travail peut aussi générer le meilleur.

Jean-Pierre CHEPIED, consultant pour les ressources humaines d'EDF GDF Services

On a coutume aujourd'hui de différencier trois ou quatre formes de harcèlement moral : une forme institutionnelle qui fait partie des règles, exemple l'armée, une forme stratégique dont l'objectif est plus particulièrement le départ du salarié, une forme personnalisée perverse qui introduit donc une notion d'intentionnalité. Selon vous, les processus qui conduisent à la souffrance peuvent-ils être identiques pour toutes ces formes et retrouve-t-on les deux composants

générateurs des facteurs favorisant son développement : l'angle organisationnel d'un côté, et l'angle psychologique de l'autre ?

Marie-France HIRIGOYEN : Je ne pense pas que ces distinctions puissent être aussi claires. Dans tous les cas, il y a un mélange de dysfonctionnements. Quel que soit le motif du harcèlement, il y a intrication d'un fonctionnement individuel et d'un fonctionnement beaucoup plus global et collectif, même lorsqu'on harcèle quelqu'un pour le faire partir. Peut-être la différence se fait-elle sur le niveau de conscience de la manipulation ? Si on harcèle quelqu'un pour le faire partir, on sait de quoi il s'agit, on est conscient d'une manipulation. Mais, dans la plupart des cas de harcèlement, le processus se met en place de façon relativement inconsciente, avec un déni de la gravité de la chose. Ces distinctions sont trop nettes. Les procédés sont toujours les mêmes. Une personne est là, elle gêne et il faut s'en débarrasser ; quelle que soit la manière dont on le fait, c'est assez instinctif, on éjecte.

Annick TOORES, appui ressources humaines à la Division Production Nucléaire

Il y a une imbrication de logiques individuelles liées à des personnalités, et il y a l'aspect social, plus collectif. Je m'adresse plus particulièrement à Marie-France HIRIGOYEN en lui demandant si elle a pu observer certaines formes d'organisation du travail qui favorisent le harcèlement moral. Est-ce qu'il y a une certaine vigilance à avoir ? Enfin, dernière chose, avez-vous déjà travaillé sur EDF ? Qu'y a-t-il à en dire ?

Marie-France HIRIGOYEN : Il y a des lieux et des formes d'organisation où le harcèlement se développe beaucoup plus aisément, et des lieux où le harcèlement ne prend pas. Cela tient beaucoup à la rigueur de l'encadrement et au fait que le contexte est très clair. On sait que le harcèlement se développe dans les lieux où les tâches sont assez imprécises. Dans les secteurs de production où les tâches sont très précises, il y a moins de harcèlement.

Christophe DEJOURS : Votre question est importante et je pense qu'elle est à l'esprit de tout le monde. Elle implique une réponse précise et cela me met dans l'embarras. Je ne crois pas que l'on ait intérêt à poser la question du côté de l'identification du harcèlement. La question la plus importante pour moi est celle des solidarités. A partir du moment où vous vous faites agresser et que tout le monde est d'accord sur le fait que c'est une injustice, vous n'êtes plus seul. Je pense que toutes les situations de travail sont propices à la dérive vers le harcèlement. Il y a non

seulement des raisons cliniques, empiriques, mais aussi théoriques. Le travail contient quelque chose de très compliqué, qu'on ne peut éviter, qui est "l'agir stratégique".

Dans l'idée d'une organisation du travail il y a l'idée qu'on va agir sur les gens, pas en tant que personnes, mais pour obtenir que ces personnes aient le comportement qui me convient à moi. La manipulation fait partie de l'exercice du pouvoir dans n'importe quelle situation de travail. L'agir du patron, c'est la dimension de la rationalité stratégique. Mais il peut y avoir des contradictions entre cette rationalité et des questions d'ordre moral et psychologique. On peut établir ou non des compromis, et parfois des compromis très bons. Même dans un rapport de subordination, on peut se sentir plus heureux que si l'on ne travaille pas.

En gros le problème posé est : quelles sont les conditions de management, de gestion et d'organisation qui conjurent la dérive vers la manipulation excessive et le harcèlement qui en est le bout ? Cela peut s'étudier. Il y a possibilité de très bien gérer une équipe mais cela suppose d'assumer l'autorité.

Jean-Pierre LE GOFF : J'ai tendance à dire qu'il n'y a pas plus de pervers qu'avant ; il y a peut-être plus d'espaces qui leur sont ouverts aujourd'hui. L'élément clef, c'est ce que j'appelle le pouvoir informe. Rappelons un slogan soixante-huitard qui a pu avoir des effets pervers "Les hiérarchies c'est comme les étagères, plus il y en a, moins cela sert". En réalité, il y a une fonction de la hiérarchie dans la délimitation des zones de compétence et de responsabilité de chacun, et une fonction de protection par rapport au sommet qui, à mon avis, sont importantes. A partir du moment où cela est attaqué, il y a davantage de conditions favorables au harcèlement moral.

Dernier point : est-ce voulu ou pas ? Oui, certains peuvent avoir une stratégie de domination, mais je crois que globalement nous avons affaire à une logique d'affaiblissement de l'institution à l'intérieur de laquelle les phénomènes de domination et de perversion se développent. Je reviens sur la phrase entendue chez EDF "Y a-t-il encore un pilote dans l'avion ?", pour signifier qu'il existerait, une logique d'incapacité, d'impuissance. Pourquoi, depuis vingt ans, y a-t-il un discours coupé du réel, une impuissance à ré-embayer sur un projet ? Dans une telle situation, les luttes de pouvoir, les conflits personnels vont se développer. Il y a effectivement de la manipulation, de la domination, mais dans un cadre global qui est en crise.

Christophe DEJOURS : Je suis gêné de la réponse que je vous ai faite. Elle est trop incomplète. On peut étudier à EDF les conditions de conjuration de la dérive.

J'effectue actuellement une enquête sur le travail posté où il y a des choses très différentes, dans diverses situations de travail. C'est parfaitement identifiable. Les rapports salariaux sont des rapports de subordination qui établissent un déséquilibre colossal entre celui qui est directeur de l'entreprise et celui qui est salarié. Cette subordination a tendance à générer le pire, c'est d'ailleurs pour cela qu'il a fallu introduire le droit du travail pour rééquilibrer ce rapport. Tout le monde est donc conscient de ce risque de dérive, y compris sous des formes de harcèlement, qui encore une fois ne sont pas nouvelles. Je vous renvoie à SUPLOT pour la critique du droit du travail.

Le deuxième volet de ce qui permettrait de conjurer les choses, qui n'est plus du côté du droit et de l'exercice du droit, mais qui correspond bien à des questions internes d'organisation du travail, c'est la façon dont on fait référence ou non, au travail au lieu de faire référence à la personne.

Le problème, c'est l'évaluation. Les méthodes d'évaluation auxquelles on a droit actuellement sont extrêmement critiquables et sont toutes fausses. Néanmoins, on continue à évaluer. C'est une source d'injustice. Il faut confronter l'évaluation à la vérité du travail effectué par les personnes. Les meilleures conditions de conjuration de la dérive, c'est d'arriver à entretenir un débat sur les manières de travailler : on revient ainsi aux choses concrètes, et chacun peut commencer à donner son point de vue à partir de son expérience, en se référant à la réalité.

Alain DUBOIS, médecin du travail

Je voulais poser deux questions au Professeur DEJOURS sur le thème des stratégies de défense, des solidarités, des collectifs.

La construction des solidarités ne se réalise-t-elle pas dans des environnements propices à cette construction ? N'a-t-on pas des parenthèses de solidarité alors que la solitude est la norme ?

Pourquoi a-t-on cassé les stratégies défensives collectives ? Y a-t-il intentionnalité ? L'environnement du travail est-il propice à ce que ces stratégies de défense ne se manifestent pas ?

Je souhaiterais qu'il nous apporte des précisions, d'autant qu'il nous a dit avoir des idées très précises sur la question.

Christophe DEJOURS : Sur la première question, j'ai du mal à vous répondre. Sur les rapports entre construction des solidarités et conditions de cette

construction, je pense avoir des éléments pour faire le diagnostic. La destruction des solidarités relève d'une stratégie intentionnelle des organisateurs du travail, qui pensent l'organisation du travail, qui pensent l'entreprise. Cela ne s'est pas fait du jour au lendemain.

Il y a eu toute une série d'expérimentations menées dans les entreprises à la suite de 68. La crise du taylorisme, la crise du fordisme dans les sociétés occidentales, ont commencé par la France puis les USA. C'est à ce moment que l'Etat a débuté une réflexion en profondeur. L'Etat a apporté beaucoup de contributions financières à l'expérimentation scientifique de formes alternatives, l'enrichissement des tâches, la polyvalence, les groupes semi-autonomes.

Entre soixante-huit et quatre-vingts, on a beaucoup entendu parler de la restructuration industrielle des tâches. Est sortie de cette période, toute une série de nouveaux concepts dont la notion de ressources humaines. La question de l'autonomie dont parlait Jean-Pierre LE GOFF est issue de cela. L'idée était clairement de casser les solidarités, les syndicats, et trouver une nouvelle forme de management qui permette de sortir des solidarités qui ont fait très peur aux pouvoirs en 68.

Les techniques utilisées ne l'ont pas été au hasard. Elles ont été expérimentées progressivement. Contrairement à ce qu'on croit, ce ne sont pas les restructurations industrielles qui ont joué le plus grand rôle ; c'est plutôt l'introduction, grâce à l'informatique de masse, des nouvelles techniques d'évaluation individualisée des performances. C'est extrêmement puissant pour isoler les gens les uns des autres au nom de la compétitivité, au nom de la rivalité généralisée, de l'agressivité nécessaire pour la compétitivité vis-à-vis du marché. On teste l'agressivité des personnes à l'entretien d'embauche pour voir comment elles sont capables de marcher sur les pieds des autres pour arriver aux résultats.

Je ne crois pas que le système génère cela sans intentionnalité. Le point de vue dominant, c'est que l'on n'y peut rien, c'est "la guerre économique". Tous les spécialistes du travail savent qu'il n'y a pas un système qui fonctionne tout seul, il n'y pas une entreprise, une organisation qui fonctionne toute seule.

Si les gens obéissaient à des contraintes extérieures, rien ne marcherait. Les gens ne respectent pas les consignes, l'organisation prescrite, les procédures, les réglementations. S'ils les respectaient scrupuleusement, tout tomberait en panne car il y a une différence entre l'organisation prescrite et l'organisation réelle. L'entre deux c'est le zèle ; si vous enlevez le zèle, ça ne marche pas. Une armée qui exécute les ordres est une armée vaincue. L'armée ne marche pas toute seule. L'armée marche

parce que les gens y mettent leur génie, leur intelligence, leur subjectivité, etc. Le système fonctionne parce que nous le faisons marcher.

Dès qu'on entre dans le secteur des services, dans tout ce qui est immatériel, on ne sait plus du tout évaluer. La qualité du travail ne se voit pas. C'est un travail de relations entre les gens. Si l'évaluation même, dont tout le monde sait qu'elle est fautive, marche, c'est parce que des gens la font marcher. C'est intentionnel.

Jean-Pierre LE GOFF : Je ne suis pas d'accord avec cette vision. On a là un débat de fond. Au cours des années soixante-dix, il y a eu une volonté de casser le syndicalisme, mais il était déjà mal portant. Ce n'est pas seulement venu d'en haut. Il y avait une réelle crise du collectif autour des années soixante-dix-sept. Bien évidemment, il y a eu une stratégie patronale, mais il y avait un nouveau terrain sur lequel s'appuyait cette stratégie, qui était lié au développement d'un individu dont le rapport au collectif, par rapport aux générations antérieures, allait beaucoup moins de soi.

Il y a de réelles aspirations à l'autonomie, à la participation, qui apparaissent dans les années soixante-huit soixante-dix chez les individus. Le problème est : comment on s'en empare sur le terrain ?

Je crains une vision extrêmement noire du "tout le monde collabore au même mécanisme", par exemple l'évaluation. Personnellement, je crois comme l'a signalé Marie-France HIRIGOYEN, qu'il n'est pas si clair de se ranger du côté de la victime qui elle-même peut avoir une stratégie. Bien sûr, il y a de la collaboration, mais attention à une vision où nous serions tous dans un système de collaborateurs "du mal". Je ne peux pas entrer dans cette vision. Je crois qu'il y a beaucoup, beaucoup de désarroi, et le désarroi, ce n'est pas de la collaboration.

Denis VIARD, médecin du travail

Ma question s'adresse à Jean-Pierre LE GOFF. Vous avez parlé du problème du management paradoxal, et du lien avec la culture de l'entreprise et ses fondements historiques, pour mobiliser les gens vers une stratégie qui a complètement changé. Avez-vous des expériences d'autres entreprises qui ont franchi ce cap ?

Jean-Pierre LE GOFF : Il faut regarder la nature de l'entreprise. Pour les entreprises privées, c'est plus clair que cela. On sait qu'il y a une sanction du marché, une pression libérale, la concurrence.... A partir de là, on peut voir que le problème

se pose plus particulièrement dans les services publics. Mais plus largement, prenez la question de l'école aujourd'hui, quel est le projet global, cohérent, éducatif, par rapport à celui qui existait ? Je ne vois pas comment le tout s'agrège pour faire projet et ciment vis-à-vis des individus.

Il y a un nœud qui est plus sensible dans les services publics. D'autre part, le rapport au marché n'est pas le même. On a un système assez lourd, assez bureaucratique, fonctionnant sur le modèle de l'armée avec un rapport à l'autorité qui est assez infantile du point de vue des cadres.

***Modérateur :** Je me permets d'intervenir pour signaler qu'il reste une vingtaine de minutes pour le débat. Je souhaiterais que les questions et les réponses soient plus courtes.*

Hélène DUVERLY, attachée ressources humaines au Secrétariat Général

Je voudrais rebondir sur la question des cadres. Nous sommes dans une position ambivalente. J'ai été souvent témoin d'une difficulté des cadres à contester l'autorité, soit collectivement, soit individuellement. Le syndicalisme cadre n'est pas très présent, par peur des représailles de l'autorité. L'individualisme, ça existe, non pas pour des raisons qui tiennent à la perversion des uns ou des autres, mais à l'envie de survivre tranquillement quand on est arrivé à un niveau de carrière et d'âge.

François ROSSIGNOL, médecin Attaché au SCAST

Je voulais poser une question à Marie-France HIRIGOYEN. Elle a fait brillamment la distinction entre le conflit et le harcèlement, en disant que dans le harcèlement, il y a du non dit. Ne pensez-vous pas qu'il y a des mots et des signes harceleurs ?

Marie-France HIRIGOYEN : Pour moi, le harcèlement est quelque chose qu'on ne peut pas nommer. A partir du moment où on peut le nommer, on peut l'éclaircir. Le but du harcèlement, ce n'est pas d'éclaircir, c'est au contraire, de mettre plus de confusion puisqu'on ne vise pas le travail, mais on vise la personne. On peut aussi dire que le harcèlement est assez proche de la discrimination, et quelquefois ce n'est que de la discrimination dissimulée. Comme la discrimination est sanctionnée et sanctionnable, on peut user de ce moyen détourné pour se débarrasser de quelqu'un.

Denis SIMON, médecin conseil

Vous parliez des espaces qu'on libère aux harceleurs. Mais n'y a-t-il pas une fragilisation des individus, rendus plus naïfs ? Les différentes réformes de structure font que les gens manquent de structures identitaires au travail, ils se sentent en situation d'insécurité, alors qu'ils se sentent en sécurité dans la notion d'agent d'un service public, par exemple hospitalier. Ils sont confrontés sans cesse à cette situation de justification, culpabilisation d'un pseudo statut qu'ils auraient et qui permet de justifier une forme de harcèlement.

Par ailleurs, je voulais faire une remarque concernant une crainte des individus vis-à-vis des organisations syndicales. Ils n'ont peut-être pas l'impression de trouver là un espace de liberté, ce qui les fait se méfier de tomber entre l'aliénation et la duplicité.

Jean-Pierre LE GOFF : Juste un mot sur la culpabilisation. Je pense que c'est aussi un problème privé - public. Il y a eu une telle mise en valeur du modèle du privé sous une forme angélique et idéalisée, que beaucoup ont intériorisé un faux modèle et en ont rajouté, notamment du côté des cadres qui se sentaient obligés de rester faire des heures. Parce qu'il y a ce modèle du cadre débordé, il y a une culpabilisation spécifique du public.

Marie-France HIRIGOYEN : Je voulais rajouter quelque chose sur la vulnérabilité plus grande des individus. Entre le moment où j'ai commencé à travailler et maintenant, il y a eu un changement des pathologies : il y a beaucoup moins de problèmes névrotiques et beaucoup plus de problèmes liés à l'impuissance, à la difficulté à assumer, à être à la hauteur, mais pas seulement dans le monde du travail. Il faut en permanence sauver la face, il faut y arriver, il faut en faire plus. Le harcèlement moral est avant tout un problème de limites : savoir ce qu'on peut faire et ne pas faire.

Au-delà de tout ce qui vient d'être dit par rapport au monde du travail, et par rapport à l'agresseur, il me semble qu'il y a une plus grande vulnérabilité des personnes, une plus grande sensibilité à l'humiliation et à l'agression. A ce sujet, j'ai été frappée de voir, dans les études, qu'on a plus de victimes autour de 50 ans. C'est lié aux conditions actuelles du travail ; à cet âge on coûte cher, on est moins adaptable etc. Il faut donc se débarrasser de ces personnes, mais il y a alors un problème de sensibilité.

Si on fait une comparaison avec les apprentis dans les métiers de bouche, qui sont souvent maltraités, humiliés quotidiennement, ils supportent relativement bien

la gravité de ce qu'on leur fait subir, alors que des personnes de 50 ans ont une sorte de désenchantement à l'égard du travail. "A quoi bon se battre ? On nous traite comme des gamins, on nous fait changer de stratégie. Cela ne m'intéresse plus, je n'ai plus envie." Il suffit qu'on les rudoie et qu'on les maltraite pour qu'elles soient cassées et démotivées.

Christophe DEJOURS : Le problème que vous soulevez est difficile. Il est difficile de comprendre pourquoi les gens, quand ils sont fonctionnaires, avec une sécurité de l'emploi, sont aussi timides dans leur manière de résister, d'affirmer leur solidarité, quand on compare leur situation avec les personnes travaillant dans le privé, là où la précarisation est évidemment plus massive.

Cette question est difficile parce que le harcèlement existe, il y en a beaucoup dans le service public. Le pire se sont les collectivités territoriales : c'est un creuset dans lequel se font les pires choses. Pourquoi cette dégradation de la solidarité et de la santé mentale dans le service public ? Je crois que l'explication a été très longue à trouver. Un chercheur a élucidé le problème en travaillant sur le service de La Poste. Elle a une argumentation tout à fait convaincante de la raison pour laquelle cela passe par la culpabilisation qui prend une forme très particulière dans le service public. (Aurélien JEANTET, 3^e Colloque international de psychodynamique et psychopathologie du travail, Paris, février 2001)

Thierry POULIQUEN, technicien au Service Sécurité et Radio Protection du CNPE (Centre Nucléaire de Production d'Électricité) **CIVAUX et secrétaire du CHSCT**

Je vous félicite pour les interventions de ce matin et je reviens sur celle traitant de la modernisation de l'entreprise faite par Monsieur LE GOFF. J'ai retrouvé dans ce qu'il a dit, ce qui est vécu par les agents sur le terrain. J'y apporte des éléments complémentaires quand je reprends des documents qu'avait écrits la Direction du Parc Nucléaire en quatre vingt seize, dans ce qu'on appelait la "Blitz Krieg", et la façon dont il fallait changer la culture passéiste de l'entreprise qui devait passer par un certain nombre d'axes importants comme le management (entre autres le management guerrier). Par rapport à ce qui a été dit, il existe à EDF des méthodes mises en place telles que "M3E" ou les entretiens individuels, qui ne sont pas là pour répondre à des attentes et n'améliorent pas les choses. J'aimerais savoir, par rapport au groupe qui est présent, si ce qui a été dit et entendu va servir à travailler et réfléchir sur autre chose que ce qui a été mis en place dans l'entreprise aujourd'hui.

Jean-Pierre LE GOFF : A propos de “M3E”, j’ai regardé ce document, très déconcertant et peu maniable ; le vrai problème c’est l’évaluation, il faut bien évaluer mais comment faire ? Comment penser l’évaluation ? Comment peut-on le faire autrement que par ces outils ? Pour beaucoup cela empêche de se confronter et dire clairement les choses à ses subordonnés. C’est une façon de contourner la difficulté et d’évacuer le responsable ayant la possibilité de sanctionner. Cela fait partie d’une stratégie qu’on observe un peu partout, qui est une stratégie de l’évitement. On cherche à évacuer les conflits, mais le problème revient par la fenêtre et quand ça revient, ça revient sous une forme beaucoup plus dure avec des décharges affectives plus grandes.

Robert GUINCHARD, médecin du travail

Madame HIRIGOYEN, j’aurais voulu avoir votre avis sur la remarque suivante, puisque vous parliez de la vulnérabilité. Un domaine très important qui explique cette vulnérabilité, est cette perte d’estime de soi et de confiance en soi. Je crois que les individus et les groupes auraient peut-être besoin de travailler davantage ces domaines pour essayer de sortir de l’impasse. Ceci rejoint le problème de la communication au sens large dans l’entreprise.

Marie-France HIRIGOYEN : La perte de l’estime de soi est aussi la conséquence de la manière dont on traite les personnes dans le travail. Elles ne sont pas considérées comme des personnes ayant une valeur en tant que personne mais comme des pions sur un échiquier. Elles ne se sentent pas exister et respecter en tant que personnes. On voit comment le fonctionnement du travail influe sur la personnalité de chacun. C’est un problème général.

Marietta POINGT, assistante sociale

Vous parlez de perte de repères, de crise d’identité chez les salariés d’EDF. Pensez-vous que ces phénomènes ont des incidences sur la sphère familiale, ou peut-on retrouver les mêmes choses, notamment chez les pères ?

Christophe DEJOURS : Vous donnez la réponse en même temps que la question. Je pense qu’on a des éléments théoriques pour répondre à cette question de façon très solide. Il n’y a pas du tout d’indépendance, contrairement à ce qu’on croit entre travail et hors travail.

Les prolongements du travail et les conséquences du rapport subjectif au travail sur les relations à l'intérieur de la famille sont absolument considérables. Cela atteint, non seulement les rapports avec le conjoint, mais aussi les rapports avec les enfants. Pour la première fois, les salariés d'EDF ont demandé dans une enquête qu'on fasse une investigation de ce lien entre travail et hors travail : relations domestiques, érotiques et relations avec les enfants.

J'ai fait des études dans l'industrie textile auprès d'un pool de secrétaires soumises à des procédures d'humiliation et d'infantilisation invraisemblables. La contremaîtresse passait, et s'il subsistait une faute d'orthographe, la feuille partait à la poubelle et il fallait tout retaper devant tout le monde. Cela se répercutait sur l'espace privé. Ces femmes ne comprenaient pas les crises qu'elles faisaient à la maison quand l'enfant rapportait les choses qui s'étaient passées à l'école. Lorsqu'elles allaient à l'école, elles se mettaient dans des états effroyables contre les institutrices. Elles ne toléraient pas du tout l'humiliation dont l'enfant était victime à l'école, qui venait répliquer l'humiliation dont elles étaient victimes au travail et dont elles n'auraient jamais osé parler chez elles.

Vous parlez des hommes : on a des exemples nombreux d'hommes qui sont humiliés dans leur rapport au travail, auxquels toute confiance est retirée. Ils ne sont pas contents et tout le monde en pâtit. "Il ne faut pas faire de bruit, il ne faut pas gêner papa". On a à la maison un mec qui est de moins en moins marrant et de moins en moins baisable. Finalement, l'économie érotique est atteinte par cela.

On peut aussi vous montrer comment cette perte de confiance dans la promesse du travail, quand elle prend la forme d'une promesse d'accomplissement de soi, a des conséquences majeures sur le développement des enfants. Notamment, chez les cadres ou les ingénieurs, quand ils commencent à perdre confiance dans leur travail parce qu'ils ont vu leurs collègues se faire maltraiter, qu'ils ont vu leurs collègues se faire virer. Quelque chose passe de cette préoccupation quand ils rentrent chez eux. Ils pensent qu'eux aussi, ils vont y passer et que tous leurs efforts ne valent plus la peine. Ils sont en crise mais ne vont pas le dire. Du côté des enfants, ça ne marche plus à l'école, vous avez une partie des échecs scolaires qui est directement en rapport avec la déstabilisation psychique des parents.

***Patricia LUTSE*, directeur des ressources au Centre de Production Thermique du Havre**

Vous avez dit qu'il fallait aider au plus tôt ceux qui sont harcelés. Que faire en tant que responsable hiérarchique quand on intègre dans une équipe quelqu'un qui a été harcelé auparavant ?

Marie-France HIRIGOYEN : Reste à savoir si le problème a été réglé, nommé ou pas. Ce n'est pas tout à fait pareil si le problème a été clairement réglé et nommé, ou si on a fait un déplacement stratégique pour éviter de laisser les deux personnes en présence pour essayer vaguement d'étouffer l'affaire. Je crois que quand les choses ont été nommées, il est important de pouvoir passer à autre chose et d'être dans un rapport respectueux avec la personne.

C'est plus compliqué dans les administrations. Quand on ne peut pas licencier l'agresseur, ou que les agresseurs viennent d'en haut et qu'on ne peut pas régler les choses, alors on déplace la victime qui se sent toujours victime et qui emmène son étiquette de victime avec elle et qui risque de la rejouer dans le nouveau service où elle va. Ca ne m'apparaît pas facile à régler parce que l'équipe accueillant la personne qui n'y est pour rien, va se trouver embarquée. Je pense que dans ces histoires de harcèlements, il faut nommer le plus possible, y compris si ça n'a pas été nommé avant. Cela ne peut se faire qu'avec beaucoup de sensibilité, il faut sortir du système administratif habituel, il faut remettre de l'humain et donc il faut le trouver en soi.

Modérateur : *Merci Madame, merci à toutes les personnes qui ont bien voulu contribuer à ce débat qui a été, je pense, d'un très bon niveau. Avant que nous allions déjeuner, je voudrais remercier toute l'équipe du Pôle Communication Documentation du SCAST pour la qualité de son travail de préparation de cette journée.*

L'action, la prévention

Modérateur : *Le travail de cet après-midi s'inscrit très clairement dans la volonté de ne pas laisser les choses sans suite concrète. Nous n'avons pas organisé cette rencontre pour nous faire plaisir mais bien avec une arrière pensée : que ce qui s'est dit, et ce qui va se dire venant du terrain, donne envie à certains d'entre vous de creuser davantage cette question et surtout de la creuser au point de modifier un peu vos pratiques.*

Dans un premier temps, nous allons entendre Maître Christine BAUDOIN, avocat au Barreau de Paris. Nous avons voulu qu'un spécialiste du droit du travail fasse le point sur la question, trace le cadre actuel et le resitue dans le temps afin d'en avoir une vision dynamique. C'est dans la réalité de ce cadre, qu'il faut garder présente à l'esprit, que va s'inscrire l'action et notamment la prévention.

Je sais Madame que vous connaissez très bien cette question. Je sais aussi – puisque nous avons l'habitude de travailler ensemble – que vous vous intéressez particulièrement à la réflexion prospective dans le but de faire évoluer le droit en prenant en compte les nouvelles réalités auxquelles nous sommes confrontés. Nous allons donc vous écouter avec beaucoup d'intérêt.

Le cadre légal

Christine BAUDOIN,

avocat au Barreau de Paris, spécialiste en droit social

On m'a demandé de parler de la loi en matière de harcèlement moral et notamment de deux points : la définition du harcèlement dans le cadre légal et l'état de la jurisprudence. En fait, je vais traiter ces deux points dans le sens inverse parce que nous sommes en novembre ; nous sommes donc en avance sur ce que sera demain puisque le projet de loi sur l'harmonisation sociale n'est pas encore voté. Dans quelques mois, le passé que nous allons évoquer ne sera plus exactement la référence car nous aurons un vrai texte de loi, et le concept de harcèlement moral sera intégré dans les différents articles du Code du travail.

Pourquoi arrivons-nous maintenant à cette législation ? Le harcèlement moral, qui n'était pas qualifié comme tel en 1998, est une situation qui existait depuis fort longtemps, depuis l'antiquité nous a dit ce matin un intervenant. On vivait ces situations en appliquant des principes juridiques tout à fait différents. C'est le premier ouvrage de Madame HIRIGOYEN qui a déclenché le processus qui a fait prendre conscience, notamment aux politiques, du fait qu'il existait des situations de harcèlement moral. Cet ouvrage, comme cela a été rappelé lors de la présentation du thème, évoquait le harcèlement moral dans la vie au quotidien. Sa médiatisation a pris une grande ampleur, s'agissant du harcèlement au travail.

A partir de 1999, il y a eu une première proposition de loi déposée par un groupe communiste. Ensuite, l'avis du Conseil économique et social en avril 2001, et puis le projet de loi qui a été adopté en deuxième lecture par l'Assemblée nationale le 13 juin et par le Sénat le 9 octobre. Ce projet va revenir devant une commission paritaire, puis en dernière lecture devant chacune des deux assemblées, avant d'être visé par le Conseil constitutionnel pour être promulgué vraisemblablement au début de l'année prochaine. Tant que nous n'avons pas cette loi, nous avons, face à des situations de harcèlement moral, à appliquer les principes du droit commun et tout d'abord ceux du droit civil.

LE DROIT POSITIF

Droit civil

Le principe de loyauté dans l'exécution des contrats est un principe de droit civil général (article 1134 du Code civil : *“Les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites... Elles doivent être exécutées de bonne foi”*). Le droit du travail étant soumis aux dispositions du droit civil, le contrat de travail doit être exécuté de bonne foi.

Toute la gamme des articles de la responsabilité civile du droit commun permet aux victimes d'engager des procédures sur les fondements de la responsabilité contractuelle, quand il s'agit de l'employeur, et de la responsabilité délictuelle, lorsqu'il s'agit d'un collègue ou d'un supérieur hiérarchique. Lorsque l'employeur n'a pas été assez vigilant pour faire en sorte que ses préposés respectent les principes de loyauté, sa responsabilité peut être engagée du fait de son préposé.

Ainsi, dans un arrêt récent, la Cour de Cassation considère que l'employeur est directement engagé par les agissements d'un cadre qui est titulaire d'une délégation de pouvoir et assure sa représentation à l'égard du personnel.

En matière de droit civil, très souvent les juridictions se sont fondées sur des articles classiques pour reconnaître une responsabilité de l'employeur et allouer des dommages et intérêts au salarié qui faisait valoir ses droits devant les tribunaux.

Droit pénal

Le Code pénal contient un certain nombre de principes, comme le respect de la dignité humaine, ainsi que des articles qui visent des infractions pouvant être réprimandées telles que les agressions verbales ou les violences psychologiques. Ces articles sont intéressants mais, dans la réalité, le droit pénal étant un droit très spécifique, il faut des infractions très strictes pour qu'elles puissent être réprimandées. On n'y parvient pas toujours, et certaines sanctions sont tellement dérisoires (pour les agressions verbales il s'agit d'une contravention de première classe d'un montant de 250 F), ce ne sont pas les actions engagées le plus souvent dans les situations qui nous intéressent aujourd'hui.

Il y a eu une discussion sur le fait de savoir si oui ou non, comme le projet de loi discuté à l'Assemblée nationale le laissait prévoir, il y aurait des infractions spécifiques en matière de harcèlement moral. Le Sénat, le 9 octobre, les a supprimées. L'Assemblée nationale pourrait in fine les réintroduire parce que, même

si on peut utiliser aujourd'hui le droit pénal, il serait beaucoup plus aisé d'avoir des infractions spécifiques pour réprimer le harcèlement moral.

Droit du travail

Le droit du travail permet aux victimes d'intervenir. L'employeur, qui dispose du pouvoir disciplinaire peut, dans le cadre de son entreprise, le mettre en jeu pour agir sur ses subordonnés qui ne respectent pas les conditions nécessaires au déroulement normal du contrat de travail. Ceci constitue un moyen efficace pour mettre fin à une situation de harcèlement, à condition que l'employeur soit au courant et qu'il n'y ait pas détournement de ce pouvoir.

Le droit d'alerte des délégués du personnel leur permet de saisir l'employeur en cas "*d'atteinte aux droits des personnes ou aux libertés individuelles qui ne serait pas justifiée par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnée au but recherché*".

Par ailleurs le Code du travail interdit la discrimination et veille à ce que le pouvoir de direction de l'employeur ne soit pas, de manière abusive, détourné de sa finalité. On a là des armes pour que, devant des juridictions, on puisse faire rétablir la vérité.

Droit de la sécurité sociale

Depuis 1988, le suicide sur le lieu du travail est reconnu comme un accident du travail sous réserve d'établir qu'il est bien la conséquence d'un harcèlement moral au travail. Si c'est le cas, la Cour de Cassation considère que les caisses doivent prendre en accident du travail cette situation et les ayants-droits de la victime seront bien mieux indemnisés. Ils peuvent même percevoir des indemnités complémentaires s'il s'agit d'une faute inexcusable.

LE DROIT PROSPECTIF

Introduction du harcèlement moral dans le code du travail

La définition juridique du harcèlement moral

L'analyse du droit positif a fait prendre conscience qu'une législation spécifique s'imposait, surtout dans ce contexte de médiatisation qui a fait que tous les politiques se sont emparés du sujet. Aujourd'hui nous avons un projet de loi qui donne une

définition du harcèlement moral au travail. Il y a eu une certaine évolution. On est parti d'une définition qui faisait référence à l'abus d'autorité et aujourd'hui on en est arrivé à une définition beaucoup plus large que je vous lis : *“Aucun salarié ne doit subir des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, ou de compromettre son avenir professionnel”*. Cette définition figure dans le nouvel article L. 122-49 du Code du travail qui désormais régit et définit ces agissements.

Plusieurs observations peuvent être faites sur cette définition. D'aucuns disent qu'elle est trop restrictive, d'autres disent qu'elle est suffisamment large pour englober toutes les situations. Moi, il me semble qu'elle rend compte de beaucoup de situations de harcèlement moral puisqu'elle peut s'appliquer au harcèlement vertical ascendant ou descendant, comme au harcèlement horizontal.

Le harcèlement se définit par ce à quoi il vise, c'est-à-dire par son objet et non par les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Il est important de noter qu'on l'a défini comme un processus qui s'inscrit dans la durée, sur plusieurs mois, et qui suppose la répétition d'actes de nature différente. Le caractère répété des agissements permet de distinguer le harcèlement moral d'un simple conflit.

La nuance à valeur de conditionnel *“susceptible de porter atteinte”* est importante parce que cela signifie que l'on ne va pas attendre que la situation soit devenue dramatique. On va pouvoir intervenir en amont et suffisamment tôt pour éviter de tomber dans des situations irréversibles.

La précision *“compromettre son avenir professionnel”* est importante également. On a voulu inclure toutes les situations de démission où les victimes sont amenées à démissionner et à revenir devant le Conseil des Prud'hommes pour faire requalifier en licenciement abusif leur décision.

Le régime juridique du harcèlement moral

Sur le régime juridique du harcèlement moral, ce projet contient des moyens de prévention et des mesures, le cas échéant, pour y mettre fin et pour réparer ses conséquences.

La prévention du harcèlement moral

Concernant la prévention du harcèlement moral, le texte de loi rappelle cette obligation fondamentale d'exécuter de bonne foi le contrat de travail. Le nouvel

article L.120-4 est explicite à cet égard puisqu'il indique *"le contrat de travail est exécuté de bonne foi"*.

L'information est un moyen essentiel pour faire prendre conscience aux employeurs et aux salariés du caractère illicite du harcèlement moral et les informer de leurs droits. S'agissant du règlement intérieur, un alinéa précise qu' *"il rappelle également les dispositions relatives à l'interdiction de toute pratique de harcèlement moral"*.

Le projet de loi étend les compétences des institutions représentatives du personnel. Le CHSCT voit, dans le cadre de sa mission générale définie par l'article L. 236-2 du Code du travail, s'ajouter la précision qui suit: *"Le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé **physique et mentale** des salariés..."*. Il en est de même pour les délégués du personnel. Dans le cadre de leur devoir d'alerte, le Code du travail précise maintenant que lorsqu'ils constatent, *"notamment par l'intermédiaire d'un salarié, qu'il existe une atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique ou mentale..."* ils peuvent alerter l'employeur.

Il intègre le harcèlement moral dans l'obligation générale de prévention de l'employeur définie par l'article L. 230-2 *"Le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs"*. Enfin, le projet de loi introduit un article spécifique qui dispose : *"Il appartient au chef d'entreprise de prendre toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les actes visés aux articles L. 122-49 (qui interdit les actes répétés) et L. 122-50 (qui prévoit l'introduction de sanctions disciplinaires spécifiques)"*.

Les mesures qui visent à enrayer le harcèlement moral

Tout d'abord, l'intervention du médecin du travail ; l'article L. 241-10-1 précise de nouveau *"l'état de santé physique et mentale des travailleurs"*. Le médecin du travail a un rôle important, expressément prévu par le code.

Une sanction disciplinaire est prévue par un article spécifique L. 122-50 : *"Est passible d'une sanction disciplinaire, tout salarié ayant procédé aux agissements définis à l'article L. 122-49"*, qui devrait inciter l'employeur à exercer son pouvoir disciplinaire.

La réparation des conséquences du harcèlement moral

Pour obtenir la réparation de son préjudice, la victime doit rapporter la preuve des agissements constitutifs d'un harcèlement moral, mais cette preuve étant assez

difficile à établir, le texte de loi prévoit un aménagement de la charge de la preuve plus favorable aux victimes. Il protège également les victimes et les témoins dans le souci de répondre aux préoccupations qu'on a vu ce matin.

Cette protection est nécessaire parce que, dans ce genre de situation, les témoignages sont fondamentaux. Nous savons tous que le lien de subordination peut constituer un obstacle à la manifestation de la vérité. Par conséquent, le projet de loi a étendu au harcèlement moral la disposition relative à la protection des témoins (déjà étendue au Code du travail en matière de harcèlement sexuel).

Les syndicats peuvent aussi agir, c'est-à-dire exercer en justice, sous réserve de l'accord écrit de la victime, dans les conditions prévues par l'article L. 122-52. En cas de litige relatif à l'application de l'article L. 122-46 (harcèlement sexuel) et L. 122-49, le salarié concerné établit des faits qui permettent de présumer l'existence d'un harcèlement. Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse de prouver que ces agissements ne relèvent pas du harcèlement, et le juge forme sa conviction après avoir ordonné toutes les mesures d'instructions.

La répression du harcèlement moral

S'agissant du volet pénal et de la répression du harcèlement moral, nous avons deux infractions spécifiques qui prévoyaient un emprisonnement et des amendes non négligeables.

Harceler autrui par des agissements répétés était puni d'un an d'emprisonnement et de 100 000 F d'amende. "*Le fait de harceler un salarié dans le but de porter atteinte à sa dignité ou à son intégrité physique ou morale*" exposait à une peine de deux ans d'emprisonnement et de 500 000 F d'amende.

Ces deux infractions n'existent plus en l'état dans le projet de loi, après la lecture du Sénat. Reste à voir si l'on considère que c'est superfétatoire de prévoir ces infractions ou non.

Même chose pour la procédure de médiation. Nous avons un article de loi qui prévoyait une procédure de médiation qui était exactement calquée sur les dispositions du Code du travail, articles L. 524-1 et suivants. Le Sénat, dans sa deuxième lecture, l'a supprimé. Il prévoyait qu'une procédure de médiation pouvait être engagée par l'inspecteur du travail à la demande écrite et motivée de l'une des parties ou de sa propre initiative. Si les parties ne s'entendent pas pour désigner un

médiateur, ce dernier est choisi par l'inspecteur du travail, sur une liste de personnalités désignées en fonction de leur autorité morale et de leur compétence dans ce domaine.

En conclusion, évitons, quand on le peut, d'aller devant les conseils des Prud'hommes. La médiation dans ce domaine est importante. Il y a de véritables moyens d'investigation sur le terrain. Il y a une procédure écrite, puisqu'on remet un mémoire avec des observations. Le médiateur, au vu des explications fournies par les uns et les autres, tente toujours de trouver une solution amiable qui évitera d'aller se dire des méchancetés devant les tribunaux.

Table ronde et discussion

Modérateur : *Je vous remercie Madame BAUDOIN d'avoir exposé aussi clairement le cadre juridique tel qu'il existe, ou plutôt tel qu'il va très prochainement exister. Sa connaissance nous intéresse tout particulièrement, car c'est dans ce cadre qu'il faut situer notre réflexion sur les possibilités d'action.*

Georges BERNANOS, dans son ouvrage "La liberté pour quoi faire", écrivait : "On ne subit pas l'avenir, on le fait". La table ronde qui va s'ouvrir s'inscrit dans cette perspective. Elle est consacrée à l'action au présent mais aussi à l'action tournée vers le futur, l'avenir.

Pourquoi une table ronde ? Parce que nous avons voulu donner la parole à des personnes réellement impliquées dans la prévention du harcèlement moral au travail, des personnes qui, avec des rôles divers, ont une expérience ou un vécu, dans l'entreprise ou à l'extérieur, et dont le témoignage est donc précieux.

Cette table ronde et la discussion qu'elle va permettre d'avoir avec vous, vont être animées par Marie-France FLORAND, psychosociologue. Marie-France a une longue expérience de l'entreprise. Elle a aussi enseigné dans le cadre de la psychosociologie des organisations. Elle est enfin présidente de la nouvelle association "Citoyenneté et Travail", qui s'est donnée pour but d'informer et de sensibiliser sur le harcèlement moral au travail afin que puisse se mettre en place une médiation quand il y a souffrance et maltraitance sur le lieu du travail.

Marie-France FLORAND : *J'ai en charge d'excuser Alain BRACONNIER qui, pour des raisons professionnelles, ne peut être là parmi nous ainsi que Josette CHIARONI, médecin inspecteur du travail à Nice, qui, pour des raisons de santé, ne peut être non plus parmi nous.*

Nous sommes effectivement des praticiens de terrain et nous allons vous faire part de nos points de vue et axes de réflexion. Je vais d'abord donner la parole à Nelly CAILAC, qui va faire le lien avec ce qui vient d'être dit. Nelly est inspecteur du travail à Lille.

Nelly CAILAC : Par rapport à l'intervention qui vient d'être faite, je me place, en tant que praticienne de terrain, en l'état actuel de la loi. Il faut éviter de faire un parallèle immédiat avec ce que vient de dire Maître BAUDOIN.

Vous avez peut-être eu l'occasion de rencontrer des agents de contrôle de l'inspection du travail qui hésitent à intervenir dans les cas de harcèlement moral. Pourquoi certains n'interviennent-ils pas ? Parce que la loi manque. Et parce que cela a trait au contrat de travail et, qu'en cas de litige, c'est le conseil des Prud'hommes qui intervient. On a encore des collègues qu'on essaie de convaincre et qui n'agissent pas. Il ne faut pas leur jeter la pierre.

Ce que je vais essayer de vous expliquer, c'est ce qu'est un inspecteur du travail, parce qu'on méconnaît nos obligations dans l'entreprise. Comment peut-on agir, et puis surtout, comment peut-on faire de la prévention dans l'entreprise ? Quand on parle de l'inspection du travail, n'oubliez pas aussi qu'il existe des contrôleurs du travail qui ont un rôle particulièrement épineux, en particulier pour les entreprises de moins de 50 salariés où, là aussi, on a pas mal de cas de harcèlement moral et on travaille en direct avec l'employeur.

Ce que fait le contrôleur du travail : il veille à la réglementation inscrite dans le code du travail dans les entreprises de statut privé. Il exerce des contrôles dans les entreprises. Il a le droit d'entrer dans l'entreprise ; il a un droit de communication, il a accès à un certain nombre d'informations, de registres. Il a accès aux procès verbaux du comité d'hygiène et de sécurité et au registre d'entrée et de sortie du personnel. Quand il a connaissance d'un certain nombre de démissions successives, cela peut l'interroger. Il a accès aussi au registre des délégués du personnel ; comme l'a expliqué Maître BAUDOIN, les délégués du personnel ont un rôle d'alerte. Il peut faire des enquêtes sur le terrain.

Il a aussi des obligations : discrétion, protection des plaintes qui lui sont faites, impartialité, et des moyens plus ou moins coercitifs pour agir dans l'entreprise : lettre d'observation après une visite, mise en demeure. Celle-ci donne, par une décision administrative, l'obligation à l'employeur d'agir dans tel et tel domaine. Ainsi, par exemple, une mise en demeure établie par le directeur départemental, sur rapport de l'inspecteur du travail, donne obligation à l'employeur d'enquêter dans le cadre de

l'évaluation des risques. Il peut également faire un signalement au parquet dans le cadre de l'article 40 du code de procédure pénale.

Enfin, il ne faut pas oublier que l'inspecteur du travail est conseillé des salariés et des employeurs.

Quelles actions peut-on avoir sur le terrain ? On peut avoir deux types de situations : la personne vient nous voir, meurtrie, en pleurs, ou elle nous est adressée par le biais des instances représentatives du personnel.

Comment réagir ? Dans les textes et dans nos pratiques, on n'a pas de méthodologie. On a travaillé par nous même l'attitude à avoir : accueillir les gens ou les rejeter ? Certains ne réagissent pas parce qu'on ne sait pas faire. On a essayé de réfléchir à une méthodologie :

- accueillir la personne, l'écouter, garantir l'anonymat de manière à ce que ce qui est dit dans notre bureau ne parte pas ailleurs, sauf avec son accord pour une intervention éventuelle.
- l'aider à sauvegarder son contrat de travail pour éviter qu'elle quitte brutalement l'entreprise. Mais on est toujours dans un système de recherche de la preuve quand on est dans une situation de harcèlement, et donc il faut noter tous les indices, les faits, les lieux. Il faut conseiller aux gens d'avoir un carnet et un crayon à portée de main tout le temps, leur dire aussi que s'ils sont convoqués par la hiérarchie, ils peuvent contacter le médecin du travail et les instances représentatives de l'entreprise. Ils peuvent également faire une main courante et déposer plainte.

Voilà ce que nous conseillons concrètement de faire à la personne que nous recevons. Si celle-ci souhaite que nous intervenions, nous lui expliquons les répercussions que cela peut avoir sur sa situation de travail. Il est vrai que parfois le salarié n'en peut plus. Personnellement, je m'autorise alors à aller dans l'entreprise et à faire des constats de visu pour constater que la personne est isolée, placardisée, qu'elle est seule à un bureau... Je peux prendre rendez-vous avec l'employeur ou le DRH car ceux-ci ne sont pas toujours au courant de ce qui se passe.

Comment agir sur le plan préventif ? Nous avons tout un panel pour agir : rappeler à l'employeur les dispositions réglementaires qui existent, lui rappeler notamment qu'il a obligation d'évaluer les risques dans son entreprise, sachant qu'un risque est une menace à laquelle un salarié est exposé au cours, ou du fait, de son activité, de son travail.

Marie-France FLORAND : Je passe la parole à Maguy WIART qui est médecin du travail à EDF GDF Services Lille, mais qui est également déléguée des médecins du travail à la Commission nationale de médecine du travail d'EDF et de Gaz de France.

Maguy WIART : En entendant un intervenant parler du “syndrome du petit chef”, je pensais à un de mes collègues qui, souvent, nous parlait de ce syndrome. Cela corrobore ce qu'ont dit d'autres intervenants sur ce que n'est pas le harcèlement. En tant que médecin de terrain, je crois qu'il est important de bien arriver à préciser ce qu'est le harcèlement moral car, sinon, le risque est de faire des amalgames.

J'ai vu récemment un agent en visite médicale systématique. C'est un agent qui allait bien. Il y avait dans son dossier des lettres qui évoquaient une affaire de harcèlement, et du coup, on en a parlé. Cet agent a été en arrêt de travail dans un contexte où il a nommé une histoire de harcèlement. Il y avait des lettres de médecin dans le dossier demandant le retrait du service dans lequel il était. Quand j'ai demandé à l'agent comment il se positionnerait aujourd'hui, il m'a répondu qu'il aurait porté plainte pour harcèlement.

Quand il y a une situation à composante de harcèlement, j'ai souvent observé que séparer les personnes avait un effet bénéfique. J'ai vu des gens qui allaient objectivement bien à partir du moment où ils étaient sortis du contexte. Mais parfois, je peux acter que cela ne règle pas tous les problèmes.

En tant que médecin du travail, j'avais vraiment un besoin de connaissance, et cette journée m'a appris beaucoup de choses. J'ai besoin de m'inscrire dans un réseau à propos de ces questions de harcèlement. Actuellement, je n'ai pas de situations avérées dont je pourrais témoigner. Par contre, il y a souvent un climat délétère, des mots, des menaces.

Un responsable d'entité m'a fait savoir qu'il avait été menacé de procédure pour harcèlement. J'ai vu le cas d'une salariée qui avait vraiment une position victimaire partout où elle était allée. Elle a accompagné son mari dans des mutations successives, et s'est toujours considérée comme une victime. Pour l'avoir suivie, je peux dire que de sa position de victime, elle devenait harcelante.

Comment accompagner et être juste dans ces pratiques-là ? Ce qui m'a beaucoup frappée ce matin, c'est qu'il fallait arriver à ce que les choses soient dites. En évoluant dans ma pratique, quand quelque chose ne va pas, que ce soit pour du harcèlement ou pour du management, j'arrive à le dire quand cela n'implique pas directement des personnes. Quand il s'agit d'une accumulation de faits, de témoignages, en tant que médecin du travail, je peux en parler.

Marie-France FLORAND : Vous avez animé des stages contre le stress, est-ce que vous êtes d'accord pour dire que le stress peut être le lit pour la mise en place d'un harcèlement ?

Maguy WIART : Ce qui me permet de faire la différence entre un climat de stress résultant d'un contexte interactif entre une personne et son milieu de travail, et le harcèlement, ce sont les notions de malveillance et d'intentionnalité. Quand on parle de la honte, d'une effraction dans la dignité de la personne, avec ce qui peut en résulter en termes de choc post-traumatique, là on est dans le harcèlement.

Marie-France FLORAND : Vous êtes également sophrologue. Est-ce que vous avez eu, en tant que sophrologue, à soigner des gens qui ont été directement harcelés ?

Maguy WIART : Oui, je suis psychothérapeute et sophrologue. J'ai rencontré des gens que ce concept de harcèlement aide beaucoup pour clarifier. Quand les personnes se sentent reconnues dans la réalité qu'elles vivent, cela les aide beaucoup.

J'ai le cas d'une personne que je connais très bien, qui a été harcelée dans sa vie personnelle de 1 heure à 6 heures du matin par la personne dont elle voulait se séparer. Elle avait été menacée avec une arme, et comme c'était elle qui avait engagé la procédure de séparation, elle était dans la culpabilité. Je l'ai aidée à préciser ce qui était en train de se passer. Du coup, elle s'est sentie reconnue. Cela l'a aidée à dédramatiser par rapport à la culpabilité, la honte, le stress, la violence dont elle avait été victime. Dans le cadre professionnel, ce serait la même chose.

Marie-France FLORAND : Je passe la parole à Catherine ANDRIEUX, non pas au titre de médecin du travail, mais de membre d'une association d'aide et d'écoute

Catherine ANDRIEUX : Je vais vous présenter une autre façon d'agir et de prévenir le harcèlement, pas à l'intérieur de l'entreprise mais à l'extérieur. J'ai fait partie d'une association en tant que membre fondateur, qui avait pour objet l'aide et l'écoute des personnes ayant une souffrance dans leur travail.

La spécificité de notre association était d'être constituée de professionnels – je précise que je suis médecin du travail et psychiatre –. Nous étions onze (des

psychologues, un ergonome, un inspecteur du travail etc.). Nous fonctionnions en bénévolat. Nous avons une mission d'écoute pour aider la personne à comprendre ce qui lui arrivait. On l'a vu, le harcèlement c'est fait de petits riens en apparence, mais ces petits riens ont une signification par leur répétition et leur durée.

Aller plus loin et aider la personne à élaborer une stratégie de ce qu'elle voulait faire, ce qu'elle pouvait faire, était notre mission. Ce que nous n'étions pas : nous n'étions pas une association de victimes, nous n'agissions jamais en lieu et place de la personne. Nous étions uniquement là pour l'accompagner.

En pratique, qui nous appelait ? 40 % d'hommes, 60 % de femmes environ, de tous publics : de la toute petite PME de deux à trois personnes aux très grandes entreprises du secteur public, plus que du privé. La grande distribution et les milieux médico-sociaux étaient très représentés. On recevait entre 20 et 60 appels par jour, selon qu'il y avait eu une émission sur ce thème ou que la couverture d'un hebdomadaire en parlait.

Quelles étaient les demandes pratiques des gens qui venaient nous voir ? Elles étaient multiples et très variées. J'en citerai quelques-unes :

- d'abord des demandes d'explication de nos prérogatives. Le côté professionnel de ce que nous faisons attirait, mais beaucoup de personnes auraient souhaité une intervention de notre part, ce que nous ne faisons pas. Les demandes pouvaient être d'ordre strictement juridique : y a-t-il une loi sur le harcèlement ? qu'est-ce qu'on peut faire ? comment élaborer un dossier, rédiger une lettre ?
- Il y avait des demandes beaucoup plus larges d'aide à la compréhension de ce que les gens vivaient " Je ne vais pas très bien dans mon travail, qu'est-ce que je vis ?". Ces personnes se reconnaissaient dans le livre de Madame HIRIGOYEN et avaient besoin de témoigner. Nous recevions des gens pour lesquels c'était la première occasion de parler, mais nous avons rencontré aussi beaucoup de personnes qui étaient très suivies et accompagnées, tant sur le plan juridique que sur le plan psychologique. Cela nous a beaucoup étonnés. Comme quoi, il y a tout un champ d'interventions possibles.

Qu'est-ce qui les attirait chez nous, alors qu'elles étaient déjà suivies ? On n'en est pas certain, peut-être le fait d'être des professionnels, ayant une compétence spécifique dans le travail. Nous avons aussi des personnes dont le harcèlement était ancien et datait de deux à trois ans, et là, j'ai pris conscience des conséquences à long terme du harcèlement. Madame HIRIGOYEN a parlé de personnes "dévitalisées". Cela correspond tout à fait à ce que j'ai vu : des personnes en rupture totale d'existence

depuis très longtemps, qui ne nous demandaient rien mais qui nous appelaient. Je me rappelle aussi du coup de téléphone d'une personne dont le frère, qui était sa seule famille, s'était suicidé depuis trois ans, et qui nous parlait de sa difficulté à vivre. Elle culpabilisait de n'avoir pu voir l'état de son frère, était en colère contre l'entreprise qui n'avait jamais pris contact avec elle. Elle avait l'impression que le suicide de son frère n'avait servi à rien du tout.

- Enfin, nous avons des demandes de conseils psychologiques ou de stratégies comportementales, presque des recettes pour répondre à certaines formes d'agression. Les réponses étaient différentes suivant les demandes. Les demandes ponctuelles de renseignements juridiques pouvaient être traitées par téléphone. Nous avons deux modes de réponses : téléphonique et physique pour les gens qui en avaient besoin. Normalement, nous devons recevoir les gens en double écoute : psychologique et juridique. En fait, nous étions trop peu nombreux pour l'effectuer. Le plus souvent, on adaptait nos compétences aux demandes des gens.

Si certaines personnes avaient déjà rencontré beaucoup de monde, pour d'autres c'était le premier contact au cours duquel elles pouvaient parler de leur travail, de ce qu'elles vivaient. Les entretiens étaient longs, chargés d'émotions. On essayait de voir si c'était réellement du harcèlement ou des souffrances beaucoup plus larges liées à des conflits interpersonnels ou liées à des conditions de travail sous pression temporelle.

Il était aussi important de s'enquérir de la santé de la personne pour agir oui, mais pas à n'importe quel prix. Nous encourageons la personne à aller consulter son médecin quand elle était réellement déprimée. Ne pas se précipiter dans une action qui a un prix, mais conserver d'abord la santé. Nous tentions de voir avec la personne ce qu'elle pouvait faire. Il y avait des gens qui avaient déjà débuté des actions. Y avait-il déjà des résultats ? La situation était différente suivant qu'on était dans une grande entreprise ou dans une petite entreprise. On les encourageait à en parler à leur médecin du travail. Les gens n'avaient même pas l'idée qu'on pouvait aller le voir en dehors de la visite annuelle et, quelquefois, ils n'osaient pas le faire car ils n'avaient pas confiance dans le rôle et le statut du médecin du travail.

Marie-France FLORAND : Je vais être obligée de vous interrompre. Vous avez évoqué quelque chose d'important concernant ce lieu à l'intérieur de l'entreprise. Vous nous avez dit que des personnes n'auraient jamais pu y parler de leur souffrance. Du fait qu'elles étaient venues dans cette association, vous avez pu les renvoyer vers

le médecin traitant qui, lui-même, avait appelé le médecin du travail. Grâce à cette association, tout un travail en réseau a pu se mettre en place.

Catherine ANDRIEUX : Nous, on est persuadé qu'il est important que des structures se mettent en place à l'extérieur de l'entreprise. Tout ne pourra pas se régler dans l'entreprise. Chez nous, on est anonyme, on essaie de débrouiller des situations. Tout ce qui est dit dans cette association sera renvoyé au niveau de l'entreprise.

Marie-France FLORAND : Charlotte DUDA est DRH chez Stream International. C'est une entreprise de services dans le domaine de la technologie informatique et télécom. Elle anime depuis plus d'un an un groupe de travail sur le harcèlement moral au sein de l'Association nationale des cadres de la fonction personnel (ANDCP). Charlotte, qui est psychologue clinicienne, va vous parler de son expérience.

Charlotte DUDA : En parallèle de mes responsabilités de DRH chez Stream International, j'ai accepté de prendre la succession de l'animation d'une commission sur le harcèlement moral, suite à une proposition qui avait été faite au bureau national de l'ANDCP en 1999. Cette commission s'est créée en janvier 2000.

Pourquoi créer une commission sur le harcèlement moral ? Je crois que les DRH se sont sentis extrêmement concernés quand le livre de Marie-France HIRIGOYEN est sorti. Très vite l'une d'entre nous a rédigé un article, dans la revue *Personnel*, qui est la revue de l'ANDCP, pour informer les DRH de la sortie de cet ouvrage et de l'importance qu'il pouvait représenter.

La première action a été de chercher à comprendre, à travers une enquête faite auprès de nos 4 000 adhérents, quel était l'état de l'art au sein de la communauté des Ressources Humaines, soit comme praticien des services RH, soit comme représentant des services eux-mêmes. C'est une communauté extrêmement diverse, par ses origines, par sa formation, par les secteurs d'activités dans lesquels elle intervient, et par la marge de manœuvre dont chacun dispose. Les DRH étaient en attente de réponses pour faire face, d'une manière plus professionnelle, au harcèlement. Très vite la notion de harcèlement moral a été étendue à toutes les pratiques évoquées ce matin, qui ne sont pas du harcèlement au sens strict, mais qui en favorisent le développement.

La deuxième action de ce groupe de travail a été de faire entendre sa voix, et des rencontres ont eu lieu avec le Conseil économique et social. Le ministre a reçu des représentants du groupe de travail.

Le troisième axe était d'aider les DRH dans une démarche plus méthodologique, donc nous avons élaboré une fiche méthodologique à l'attention des DRH afin de définir le harcèlement et ce qu'il n'est pas. Quels signes peuvent être des signes précurseurs qui permettent de qualifier une situation comme une situation de harcèlement ? Il y a souvent énormément d'émotion. On est à la fois dedans et dehors, et il n'est pas évident de faire la part des choses. On n'est pas forcément les mieux placés pour qualifier. Tout ne doit pas forcément se régler au sein de l'entreprise, comme le disait Catherine ANDRIEUX.

Là aussi, et cela a été un quatrième axe, nous avons eu besoin de créer des ponts avec d'autres professionnels ; Madame BOITEL, qui est un médecin conseil auprès du CISME (Centre Interservice de Santé et de Médecine du travail en Entreprise), fait partie du groupe de travail. Nous avons rencontré également des sociologues. Il est clair que nous avons compris très vite la nécessité de mettre en place un travail de partenariat, parce que le DRH n'est pas un expert, loin de là.

Peu de DRH viennent du secteur de la prévention, peu ont des formations à caractère psychosociologique. Ce sont plutôt des techniciens, des administratifs, dans certains cas d'anciens professionnels. C'est moins vrai pour les jeunes générations qui ont une formation plus complète et une ouverture méthodologique plus grande. Mais ce n'était pas le cas pour les DRH de l'ancienne génération ou ceux qui sont à la tête de certains services aujourd'hui. C'est très important de faire appel à d'autres personnes qui savent mieux : il ne faut pas tout régler soi-même quand on n'a pas les compétences.

On m'a souvent demandé, surtout les journalistes, si nous n'avions pas peur de la sortie de la loi et du risque de voir se développer une inflation de recours devant les prud'hommes. Et bien curieusement non. Si la perspective de l'élaboration d'une loi ne nous effraie pas, c'est que pour nous, comme pour beaucoup d'acteurs dans l'entreprise, ces événements sont facilitateurs de notre travail parce que cela permet de s'attaquer au "non dit", de poser un conflit, de sensibiliser les dirigeants et les managers à l'obligation qui leur est faite, qui nous est faite à tous, de prendre en compte la santé mentale au travail. Je fais partie des gens qui pensent que, si une entreprise recherche l'efficacité, la santé mentale au travail doit participer à l'efficacité, et que c'est donc un facteur supplémentaire de réussite pour les entreprises.

Je dirais, pour conclure, que je travaille dans une entreprise où j'ai la chance d'avoir 90 % de salariés qui ont moins de trente ans. C'est évident pour moi qu'il me faut revoir tous les repères et les clichés : les DRH comme-ci, le Cégétiste comme-ça,

cela ne fonctionne pas avec les jeunes. Quand les jeunes ne vont pas voter à des élections du personnel au sein de l'entreprise, cela me renvoie au fait que les Français ne votent pas énormément. C'est quand même très important de nous réapproprier tous ces espaces d'expression, on a tout à y gagner.

Marie-France FLORAND : Dans les 4 000 adhérents à LANDCP, combien y-a-t-il de psychologues cliniciens qui sont DRH ?

Charlotte DUDA : Je ne saurais pas répondre avec précision, mais extrêmement peu. J'ai eu la chance d'avoir une formation de psychologue clinicienne puisque mon métier est celui-là. Ce sont les avatars de la vie professionnelle qui m'ont conduit à accepter de rejoindre le privé. J'ai souvent pensé que j'avais beaucoup de chance d'avoir eu ce cursus initial, qui m'a permis de me positionner un peu différemment de ce que j'ai vu faire dans certains services de ressources humaines, et beaucoup de mes collègues ont eu envie d'adhérer, de comprendre. Cela a créé beaucoup de solidarité entre nous. Parfois, j'ai trouvé pesant d'avoir eu ce cursus et cette expérience, parce que bien des fois je me serais évité bien des peines si je ne m'étais pas posé toutes les questions que je me suis posées.

Marie-France FLORAND : Vous avez commencé à aborder l'approche pluridisciplinaire. Je crois que ce n'est pas Damien Cru qui sera en recul sur cette approche. Damien Cru est chargé de mission à l'agence régionale d'amélioration des conditions de travail d'Ile de France.

Damien CRU : Je vais aborder cette question du harcèlement moral telle que nous la rencontrons dans le réseau de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail et ses agences régionales. Cette question du harcèlement moral, nous la prenons du côté de la prévention. Nous essayons de rejouer ce que nous avons pu apprendre de la prévention des risques professionnels d'une manière générale.

Je voudrais mettre l'accent sur les points suivants : la caractérisation du harcèlement moral et sa distinction des autres formes de contrainte ou de violence ; la façon dont nous rencontrons cette question et comment cette caractérisation est une construction. Je dirai aussi comment nous menons nos interventions qui se font toujours de l'extérieur de l'entreprise.

Les collègues à cette tribune ont beaucoup insisté sur les distinctions entre le harcèlement moral et les autres formes de harcèlement et de violence. C'est tout à fait nécessaire, pour le juriste, de bien qualifier les faits, et c'est nécessaire pour l'accompagnement individuel et pour nous autres préventeurs. Nous avons besoin de savoir à quoi nous avons à faire. Ceci dit, lorsqu'on s'adresse à nous, les choses nous tombent dessus un peu en vrac.

Sous le terme de harcèlement, on peut entendre beaucoup de choses différentes. Il y a là une interrogation à avoir : est-ce que ce terme-là serait par nature fourre-tout ? L'usage qui en est fait est assez hétéroclite et recouvre des réalités très différentes. Il faut davantage chercher le harcèlement moral du côté des conditions organisationnelles. Certes, les individus sont en cause mais pas forcément la cause. Les individus sont pour quelque chose dans ce qui leur arrive, peut-être pas pour ce qu'ils imaginent eux.

Ce matin, on a insisté sur ces conditions qui tout d'un coup libèrent un espace au harcèlement. Si on veut prendre le problème tel qu'il nous tombe dessus, c'est vrai que ces conditions qui libèrent un espace pour le harcèlement, libèrent un espace pour beaucoup d'autres choses. D'où la complexité ! Dans notre expérience, lorsqu'on nous sollicite pour une question de harcèlement, il y a bien d'autres choses qui viennent se mêler.

Les mêmes conditions peuvent avoir des conséquences extrêmement différentes selon les personnes. Si on a à faire à un cas de harcèlement moral avéré strictement défini, on peut très bien être dans une situation de stress dans le service concerné. On peut très bien avoir des cas d'alcoolisation ici, des accidents du travail là, des somatisations en même temps. On peut aussi avoir un foisonnement de signes, de symptômes qui, apparemment, n'ont rien à voir lorsqu'on les prend un par un. Ceci dit, dans des situations très précises, très concrètes, ce foisonnement brouille les pistes, brouille les cartes. Les choses nous sont posées parfois de telle manière qu'il faut tout changer et qu'il faut mettre le holà. On voudrait nous faire jouer les rôles que les institutions représentatives ont du mal à jouer. Mais ce qu'il faut bien voir, c'est que ces fameuses conditions organisationnelles qui créent l'espace pour le harcèlement moral, créent aussi des espaces pour pas mal d'autres symptômes. Les choses se manifestent autrement ; on a à faire à des manifestations de contre-performance professionnelle. Les choses sont embrouillées, compliquées. Il y a des querelles entre les services, qui stérilisent la résolution des problèmes et entraînent une baisse de qualité. Je fais allusion à des pannes, à des situations dont on n'arrive pas à enrayer la répétition. La coopération nécessaire n'a pas lieu.

Tout cela pour dire que, lorsqu'on nous sollicite sur des problèmes de harcèlement moral, on a à faire à une multiplicité de signes. Un de nos objectifs est de construire une intervention et de rechercher ces fameuses causes qui sont derrière ces signes. D'où l'importance pour nous d'être généraliste, de ne pas nous contenter de faire attention uniquement au harcèlement moral ou au problème d'alcool ou au problème de stress ou de contre-performance, mais de faire attention à l'ensemble de ces signes-là. C'est de l'analyse de ces signes qu'on pourra comprendre ce qu'il en est de ces fameuses conditions organisationnelles et sociales. Pour arriver à cela, il y a nécessité de construire une intervention avec nos interlocuteurs, qui soit claire, qui soit connue dans l'entreprise, qui ne soit pas menée en catimini. La construction de cette intervention est déjà un pas vers la résolution des problèmes. Le fait que tel directeur d'établissement dise "on va mener une intervention avec l'ARACT", donc qu'on dise les choses, ça change la donne.

La construction de l'intervention passe par l'établissement d'un cadre clair et négocié avec ceux qui sont concernés par ce qui se passe : la direction, les institutions représentatives du personnel, le personnel concerné et les intervenants extérieurs. Lorsqu'une action de prévention ne se mène pas dans le cadre strict de l'entreprise, il faut définir : quel groupe de travail, quelles règles de confidentialité s'imposent aux intervenants extérieurs, aux uns et aux autres, etc.

Rien que le fait de se mettre d'accord, c'est déjà énorme. Parfois, il n'y a pas besoin d'une intervention très poussée pour que les choses se tassent. Cette intervention est menée avec l'idée suivante : aborder tous les symptômes, tous les dysfonctionnements, en référence au travail car cette référence est commune à tous (organisation, critères d'évaluation, outils...). Il s'agit d'interroger les liens que font les salariés entre l'apparition de ces symptômes et d'autres événements dans l'entreprise, par exemple : lien entre le stress et l'arrivée de l'agenda électronique. Pour permettre au processus d'association des idées de se réaliser, il faut se garder de faire une intervention qui soit trop savante, qui bloque tout le monde, "lui il sait, il va nous dire ce que l'on doit faire" et bien non, nous ne savons rien !

Dans la dernière intervention que je viens de terminer, j'ai posé la question, j'ai dit "il n'y a pas des moments où vous avez un peu d'enthousiasme au travail ? ". Ça avait l'air un peu incongru, mais finalement "ah oui il y a des moments où on est content". Alors j'ai dit, "c'est important de parler de ça". Ce qui va nous intéresser, ce sont tous ces axes-là d'ambivalence. Il ne faut pas réduire les choses uniquement à la catastrophe parce que, spontanément, c'est ce qu'on vous sort.

Pourquoi est-ce important pour nous ? Parce qu'encore une fois, les ressorts de la prévention ne vont pas sortir de notre tête, ils sont déjà présents dans l'entreprise.

Bien souvent, je dis ça pour la prévention des risques classiques, les ressources sont là : il y a des gens qui connaissent les risques, des gens qui ont déjà élaboré les choses, qui ont déjà pallié ici ou là, puis ça ne circule pas, puis on n'en tient pas compte et puis je ne sais quoi... Et bien c'est la même chose, les ressorts de la prévention, bien souvent sont dans l'entreprise. Il faut aller chercher ça, sous forme embryonnaire peut-être, mais ça ne fait rien, c'est déjà très important. Encore une fois, ça va peut-être un peu dans le sens de Jean-Pierre LE GOFF, il ne s'agit pas de dire sans arrêt " bon on va encore une fois changer les choses ". Pas forcément, peut-être qu'il faudra changer des choses, mais peut-être pas.

C'est très important de faire attention aussi à ce qui va bien, parce que dans ces périodes de bouleversements et de grands changements, si on veut améliorer notamment les conditions de travail, et si on veut éviter la reproduction de cas de harcèlement moral, il importe peut-être de changer des choses mais il importe aussi de préserver ce qui fonctionne bien et qui bien souvent n'est pas identifié par les acteurs eux-mêmes. Alors les conditions de l'intervention, dans ce cas-là, sont assez délicates parce qu'il n'y a pas de mots pour dire que ça va bien. Pour dire que ça ne va pas, il y en a. Enfin, on se débrouille, on en trouve plus ou moins, en tout cas dans ce type d'intervention.

Marie-France FLORAND : On n'a pas de certitude, on n'a pas de recette. Ce qu'on peut dire, là maintenant, et je m'adresse à la table ronde, c'est qu'on n'est pas dans l'alternative où il y aurait, d'un côté les individus, de l'autre côté le collectif. Je crois qu'on est tous d'accord, au niveau de cette table ronde, pour dire qu'il y a une interaction permanente entre les deux et qu'on n'a pas une recette. A chaque cas de harcèlement, il faut trouver quelque chose de nouveau, c'est chaque fois différent, et c'est bien là la complexité. La dernière certitude, c'est qu'il faut absolument une approche pluridisciplinaire. Maintenant je passe la parole à la salle.

Jacqueline BARNAUD-MOREL, médecin du travail à EDF et aussi en inter-entreprises

Ma question s'adresse à l'inspecteur du travail : quel est votre point de vue à propos des certificats d'aptitude qu'on peut être amené à rédiger dans les conditions actuelles de l'entreprise, en particulier bien sûr dans les petites entreprises, quand on est devant un salarié dans une telle souffrance qu'il y a un danger pour sa vie, qu'il est amené à démissionner de l'entreprise et que, pour préserver ses droits sociaux, on fait un certificat d'inaptitude au poste de travail ?

Nelly CAILAC : Je ne suis peut-être pas forcément la mieux placée pour répondre à ça. C'est vrai que je crois que l'attitude du médecin du travail est une attitude d'urgence, pour préserver la personne, pour la sortir du risque, de la situation dans laquelle elle se trouve. C'est une réponse, je pense que ce n'est pas "la réponse" parce que, de toutes manières, on n'éradique pas non plus ce qui passe, mais ça peut être une réponse. J'avoue que c'est une grande interrogation qu'on a ; on essaie de travailler, dans le Nord, en réseau avec des médecins du travail. Justement on a des questionnements et on essaie d'avoir des réponses. On est parfois un peu sec par rapport à ça car c'est très compliqué. On sort la personne, mais c'est vrai que l'action n'est pas une fin en soi, il faut aller au-delà, et pour la collectivité qui reste aussi. Peut-être en tant que médecin...

Maguy WIART : En tant que médecin, je crois déjà au facteur temps. Il y a des situations qui sont dramatiques et sur lesquelles il faut peut-être agir vite et définitivement. Mais j'ai remarqué souvent, dans la pratique, je parle en tant que médecin du travail à EDF, que la mise à distance, y compris par arrêt de travail quelquefois, ça donne du temps et du souffle aux gens. Les gens qui sont en arrêt, au bout de dix jours, quand on a des nouvelles, ça ne va toujours pas parce qu'ils disent que de toute façon, rien n'a changé. Et puis, un arrêt qui se prolonge un petit peu, et il y a peut-être quelque chose qui se déplace dans leur manière de voir, des prises de conscience. On arrive parfois à des situations où il faut agir et prendre des décisions définitives mais je crois que, dans un premier temps, il ne faut pas trop se presser, mettre de la distance mais sans poser des actes qui soient définitifs. Le mot "*inaptitude*" n'est pas toujours facile à supporter !

Paul LADOUCEUR, médecin du travail

Je voudrais d'abord faire une observation. On parle ici du harcèlement moral. Est-ce que quelque part on n'est pas manichéen, dans le sens du bien et du mal, à vouloir poser un débat sur un champ qui est moral, tandis que l'entreprise fonctionne comme une machine de production dans laquelle elle demande de plus en plus à être libérée des contraintes morales. Ne porte-t-on pas, c'est la deuxième partie de mon intervention, d'emblée le débat vers l'extérieur, avec des intervenants, quels qu'ils soient, bien formés, médecins, médecins spécialistes, associations, qui vont bien sûr prendre en charge individuellement les agents qui sont victimes, mais qui ne pourront pas intervenir en dehors des interventions lourdes sur l'ensemble des dys-fonctionnements qui font le lit de l'entreprise ?

Maguy WIART : Je voudrais là, faire référence à une autre notion, celle de la souffrance au travail, que nous avons découvert, nous, médecins du travail, il y a 12 ou 15 ans, et dont nous avons été surpris. Quand nous en avons débattu dans l'entreprise, nous avons d'abord rencontré la stupeur des dirigeants qui nous disaient qu'ils n'étaient pas des tortionnaires pour faire souffrir leurs agents. Or, aujourd'hui, cette notion est bien acquise parce que les changements sont devenus perpétuels et sont présentés comme tels, donc la souffrance est installée et on la gère. Demain, le harcèlement sera géré à l'extérieur de la même façon. Les CHSCT, ça a été évoqué à plusieurs reprises aujourd'hui, sont un peu inquiets de cette situation et se demandent de quelle façon ils vont la traiter. Alors, ma crainte c'est que ça devienne aussi un traitement qui se focalise sur l'individu et sur sa réaction vis-à-vis d'une situation qui est ce qu'elle est.

Par rapport à ce que j'entends, je me dis en tant que déléguée des médecins du travail d'EDF et de Gaz de France à la Commission nationale de médecine du travail, qu'on est à un moment important. Les délégués précédents avaient interrogé les médecins du travail sur leurs préoccupations, et la question de la santé mentale revenait vraiment beaucoup. Des groupes de travail se sont mis en place et un groupe de "veille en santé mentale" est en train de se mettre en route aussi. D'autre part, d'après ce que j'ai entendu par rapport au contexte, y compris législatif, les CHSCT vont être beaucoup plus reconnus dans leur rôle, il va y avoir beaucoup plus de travail en réseau. Je crois aussi que les directions, Monsieur MACQUERON ayant ouvert la journée, prendront en compte la question de la santé mentale.

Paul LADOUCEUR : J'évoquais tout à l'heure le harcèlement moral. Pourquoi ne pas employer le terme de harcèlement psychologique ? En nous plaçant dans le harcèlement moral d'emblée, on se situe dans un système qui n'est pas la référence de l'entreprise.

Damien CRU : Je reprends le terme de harcèlement moral parce que je le trouve très bien défini par Marie-France HIRIGOYEN ; elle explique très bien pourquoi elle maintient le terme "moral". C'est effectivement une question de morale. Mais la morale n'est pas une question d'individu, alors que le psychologique peut être une question d'individu. La morale, c'est une question de rapport entre nous, comment on vit entre nous.

Par contre vous posez une question, à mon avis très importante, sur la difficulté qu'on a à empoigner le problème de la prévention et à changer les choses. Pas

simplement à accompagner une victime et faire en sorte qu'il y ait reconnaissance d'un préjudice causé, mais vraiment changer les choses. C'est là que vous nous alertez, et vous avez raison, c'est très important, ça ne va pas de soi du tout. Encore une fois, pour les risques classiques comme les maladies professionnelles, les asthmes professionnels ou tout ce que vous voulez, on voit très bien que la reconnaissance, y compris par la sécurité sociale, d'une maladie professionnelle n'implique absolument pas, d'une manière automatique, qu'il y ait une mesure de prévention de l'entreprise. On est loin de ça. Et là, cette histoire du harcèlement moral nous pose la question du comment on passe à la prévention.

Je n'ai pas beaucoup insisté là-dessus avec vous, mais j'insiste souvent sur le fait que la manière dont on va mener la bagarre (qui est une vraie bagarre, parce qu'encore une fois, ça n'est pas évident, et vous avez raison d'insister là-dessus), pour la reconnaissance d'un cas de harcèlement moral ou d'un autre problème d'ailleurs, va engager ou non des possibilités de prévention collective. Bien souvent, chez mes interlocuteurs, y compris des institutions représentatives du personnel, cette dimension-là est un peu sous-estimée devant l'urgence qu'il y a à venir en aide à la victime. Il y a une urgence qui nous prend tous à la gorge, "ce n'est pas possible, ça a assez duré, il faut faire quelque chose, il faut taper un grand coup etc." ; j'ai toute une liste d'expressions qu'on me sort au cours d'une première rencontre, tout à fait légitimes, et en même temps, ça risque d'entraver les possibilités de construire une politique de prévention. Cette question-là est très difficile, ce n'est pas du tout automatique. On peut avoir reconnaissance d'un préjudice individuel sans prévention. A mon avis, il n'y a pas vraiment de prévention collective s'il n'y a pas de reconnaissance des préjudices individuels, mais ça nécessite un peu d'élaboration ; je ne pense pas que ça tienne en tout cas au terme de "*moral*", encore une fois j'insiste là-dessus.

Cécile DELEMOTTE, inspecteur du travail à Lille

Je crois qu'en raison du temps de parole qui a été imparti à chacun, on n'a peut-être pas suffisamment parlé du rôle du CHSCT à l'intérieur de l'entreprise. Je pense qu'il est important qu'on fasse le point sur le rôle des CHSCT.

Marie-France FLORAND : Absolument, oui effectivement le rôle des CHSCT est très important, qui veut en parler, Nelly ?

Nelly CAILLAC : Je voulais en parler et je n'ai pas eu le temps. Ça a été dit ce matin dans la salle, et c'est effectivement le point de vue qu'on a, le CHSCT n'est pas un lieu qu'on sait utiliser ou qu'on utilise à bon escient. Pourtant, le CHSCT, c'est pour nous le lieu privilégié où on peut évoquer, où on peut dire, où on peut parler, où on peut dénoncer, entre autres, toutes ces situations de harcèlement.

Ce lieu est d'autant plus important que l'on peut y rencontrer, outre le chef d'entreprise ou son représentant, les représentants du personnel, le médecin du travail et, pas assez souvent, c'est une chose dont on peut débattre, l'inspecteur du travail. C'est un lieu, par définition, privilégié ; c'est également une instance qui se réunit régulièrement puisqu'elle a au moins une réunion trimestrielle, donc il faut la faire vivre. En principe, les personnes qui siègent en tant que représentants du personnel reçoivent une formation obligatoire et régulièrement actualisée. Il faut la revendiquer, il faut qu'elle soit faite. Je participe à certaines formations de membres de CHSCT qui sont organisées par les CRAM (Caisses Régionales d'Assurance Maladie) ; souvent les questions de harcèlement reviennent et les gens disent leur désarroi. On peut aussi y expliciter des choses, débattre ou discuter de méthodologie pour avancer dans la discussion.

Le CHSCT a la possibilité de faire des enquêtes. Le harcèlement n'est pas encore inscrit dans la loi mais ça va venir ; il n'en demeure pas moins que, quand on parle des conditions de travail, je crois qu'on peut anticiper, sachant aussi que le CHSCT peut intervenir, peut demander à l'employeur l'évaluation des risques. Les risques ne sont pas uniquement physiques, chose qu'on a tendance à croire. C'est vrai que, quand on se coupe un doigt, on le sait : il y a du sang, il en manque un bout parfois, on met des points de suture, donc ça se voit. Tout ce qui est risque mental, risque social, etc... ça ne se voit pas. Or, ces risques regardent la santé au sens général, la santé au sens de la définition de l'OMS. Et ça, on ne le sait pas assez. Quand un médecin du travail participe au CHSCT, il rappelle cette notion, c'est très important. Le CHSCT peut faire des enquêtes et a un rôle d'investigation important. Il a la possibilité de faire nommer un expert, ce qui est également important. Même si on atterrit devant la juridiction correctionnelle parce que c'est souvent réfuté par l'employeur, on se rend compte quand même, que faire nommer un expert a le mérite de faire venir dans l'entreprise quelqu'un d'extérieur qui a un regard neuf. Ce qui est souvent opposé, c'est le coût, mais on peut s'interroger aussi sur le retour que l'on peut en récupérer. Donc ça aussi, je pense que c'est quelque chose d'important à connaître.

Charlotte DUDA : On est tous d'accord pour dire que les CHSCT sont très importants, et je crois qu'ici on énonce la nécessité de travailler en pluridisciplinarité. Je crois que c'est très important que les médecins du travail viennent les aider, ils ne sont pas assez présents dans les instances des CHSCT. Je pense que nos collègues des CHSCT sont aussi démunis que nous le sommes les uns les autres, et parfois encore plus, parce qu'ils ont moins d'instances de formations, d'instances de réflexion, que celles dont nous pouvons disposer nous-mêmes. J'appelle les médecins du travail à être présents. J'ai la chance, dans mon entreprise, que le médecin du travail soit extrêmement partie prenante à la vie de l'entreprise, bien que ce soit un médecin inter-entreprises. Je vois la richesse que ça apporte aux uns et aux autres. Il faut relativiser pour clarifier, pour pouvoir énoncer et sortir du passage en revue exhaustif d'éléments extrêmement importants, certes en terme de prévention, mais qui sont des éléments matériels ; c'est beaucoup plus facile de faire la liste des fenêtres qui ne fonctionnent pas bien que d'aborder des problèmes aussi complexes que ceux du harcèlement ou d'autres sujets de ce type. Je crois que ça passe par l'investissement que nous allons tous mettre au sein de ces instances. Vraiment, je crois que c'est très important.

Modérateur : *Simplement, Marie-France, je rappelle que pour le bon déroulement de la discussion, il est peut-être opportun de permettre aux intervenants de la matinée ou de l'après-midi – Madame BAUDOIN notamment voulait dire un mot – de compléter un certain nombre de choses, au fur et à mesure.*

Christine BAUDOIN : Je voulais simplement dire qu'effectivement cette loi va être promulguée en tout début d'année. On est donc à la veille de la loi, et la préoccupation de Madame est expressément réglée dans le code du travail puisque la mission du CHSCT contiendra la protection de la santé physique et mentale des salariés. Le 6^e alinéa de l'article L. 236-2, qui prévoyait en matière de harcèlement sexuel la faculté de proposer des actions de prévention, est étendu expressément au harcèlement moral. Donc là, on sera obligé d'appliquer la loi.

J'en profite pour dire un mot, car je ne l'ai pas dit ce matin. En tant qu'avocat ou juriste, je n'ai pas la vision optimiste de Madame DUDA. Dès lors que nous allons avoir un texte, un article, qui permet aux salariés d'aller contester – bon j'espère que beaucoup d'entreprises mettront à profit, au contraire, tout un travail en amont pour – mais je crains, et je le vois déjà au cabinet, c'est déjà le cas, que ce soit une porte ouverte.

Je suis rassurée par les débats de ce matin et par ceux que j'ai entendus ces dernières semaines, et confiante. Les auteurs de tout ça sont soucieux de bien définir le harcèlement moral pour le distinguer de tout ce qui est mis pêle-mêle sous cette appellation. Reste cependant à savoir ce que feront les juges.

La salle : Ce sont plutôt des interrogations mais personnellement, sur la loi, je pense qu'on ne doit pas négliger le fait qu'il y a une médiatisation extrêmement grande de cette notion de harcèlement. C'est-à-dire qu'on n'est pas dans un débat simplement théorique de délimitation des notions mais, ça y est, c'est passé dans l'espace public, les politiques s'en sont emparés et, deuxièmement, il y a une couverture médiatique et une diffusion. D'ailleurs, je trouve que ce serait intéressant de regarder ce qui se passe aux Etats-Unis où il y a une longue plainte qui est en train de monter dans la société, et où les gens se retrouvent à travers une certaine catégorie de symptômes.

Ce que je crains, c'est qu'on ait, de fait, ouvert une boîte de Pandore, et je ne suis absolument pas persuadé, socialement, je parle globalement, qu'on puisse la maîtriser. Quand je vois qu'il y a des procès pour handicap... enfin bon, des trucs assez étonnants, qui montrent d'ailleurs l'état de l'imaginaire social de cette société, moi ça m'inquiète beaucoup.

Deuxième réflexion, en vous écoutant, je me disais, avant comment faisait la société ? Il y avait, me semble-t-il, des aspects de médiation qui existaient à l'intérieur de la société, sans passer immédiatement par la loi. Et, en vous entendant, j'ai l'impression que c'est le rôle qui va peut être vous être imparti en tant qu'avocat. Là où il y avait des médiations d'autorégulation de la société, c'est vous qui allez reprendre ça en main, mais dans un mélange des genres qui me fait, là aussi, un peu peur. Ceci étant, j'adhère totalement à ce qui a été dit, notamment à la délimitation des symptômes, telle qu'elle a été faite ce matin, mais en même temps, il a été dit que cela demande du tact et de la discrétion. Je crains le déballage de la souffrance dans l'espace public. Ça peut être tout et n'importe quoi. Comment va-t-on traiter ce qui demande du tact, ce qui demande de la discrétion ? Ce sont plutôt des questions et des inquiétudes. Il y a une attente thérapeutique tellement généralisée que j'ai l'impression que c'est vous qui ramassez tout ça dans la figure. Ce qui me rassure, c'est qu'on dise que tout n'est pas harcèlement. C'est quand même un élément nouveau, ne serait-ce que par rapport à l'année dernière. Cela dit, je ne sais pas si c'est suffisant et s'il ne faudrait pas distinguer ce qui est vraiment thérapeutique, en le ciblant tel quel, car ça demande à mon avis des compétences spécifiques. Je crains sinon qu'il y ait beaucoup de thérapeutes qui deviennent des marchands... Il y a déjà beaucoup de

thérapies diverses et variées, certaines avec des spiritualités derrière... Je ne sais pas comment la loi prévoit d'empêcher ça. Je trouve que c'est une porte ouverte, et j'ai l'impression que vous êtes investis mine de rien, de quelque chose d'énorme. Dans ce cadre-là il faut vraiment distinguer les genres.

Modérateur : *On me fait savoir qu'il y a beaucoup de questions dans la salle et qu'il faut absolument que l'essentiel de ces questions soit éclusé.*

Rémi CHARPY : S'il vous plaît, ça fait bientôt un quart d'heure ou une demi heure que je suis debout, ce n'est pas que je veuille un ordre de priorité mais je voudrais bien, quand même, pouvoir donner mon point de vue. Je suis membre de la fédération CGT de l'énergie, je siège à la Commission nationale de la médecine du travail et je suis dans la filière CHSCT depuis maintenant une bonne vingtaine d'années.

Quelques points par rapport au débat de cet après-midi et un premier constat par rapport à "pourquoi un débat comme ça, aujourd'hui, à EDF ?". C'est bien parce qu'il y a souffrance dans l'entreprise, qu'elle a été exprimée avec force, que le débat vient. La crainte que l'on peut avoir, elle a été exprimée, c'est que la violence qui existe aujourd'hui dans l'entreprise se résume au seul traitement du harcèlement moral, qui est une toute petite partie de ce qui existe. Et tout à l'heure, Monsieur Damien CRU l'a bien précisé, je ne le redis pas, ce sont des choses que l'on partage tout à fait. Mais le problème qui est posé aux représentants du personnel de façon générique et générale dans les organismes de la filière CHSCT, c'est qu'il y a un débat tabou dans l'entreprise. C'est un débat sur l'organisation du travail et sur l'activité de travail. Lorsqu'on amène, en tant que représentant du personnel, le débat sur l'organisation du travail à partir de l'activité de travail, ce sont des questions qui restent sans réponse ou des débats qui sont voués à l'échec, parce que, lorsque l'on parle d'activité, ça fait remonter un certain nombre de dysfonctionnements. Même si on signale les choses qui vont bien, les managers, les présidents de CHSCT ou les directeurs de sous-unités, ou d'unités quand il s'agit de CLC CHSCT, ne voient souvent que les défauts de leur organisation.

Pour répondre à ce que disait ce matin Monsieur LE GOFF, il y a aussi une très grosse difficulté pour les représentants du personnel, c'est qu'en fin de compte, on n'a pas de réponse en face, il n'y a pas d'autorité qui nous répond. Lorsqu'on est dans un CHSCT où il y a une centaine de personnes, dans des entreprises comme les nôtres, on a le directeur ou le président qui nous dit : "ce n'est pas de mon fait, c'est l'unité".

Lorsqu'on revient au CLC, le CLC étant un Comité Local de Coordination des CHSCT pour ceux qui ne connaissent pas, qu'on repose les mêmes questions, tout d'un coup, c'est la direction d'EDF. Lorsqu'on arrive à des niveaux un peu plus hauts, on nous dit : "mais, c'est l'Europe". Alors, il arrive un moment où c'est déplaisant de renvoyer toujours les questions qui sont de l'ordre de l'autorité, de la responsabilité de l'employeur, comme ça a été dit ce matin, dans ses obligations de prévention, vers d'autres lieux.

Ce que je voudrais dire aussi, c'est que le débat, qui est important par rapport à la souffrance et à la violence au travail, c'est celui de la dignité des individus. On ne peut pas, en même temps, dans une entreprise, quand on est employeur, demander la participation ou regretter que les syndicats soient maintenant en difficulté, alors que pendant longtemps, on a tout fait pour éradiquer les syndicats, du moins les sanctionner ou sanctionner les représentants du personnel pour diminuer leur influence. Je peux vous dire que les quatre ou cinq ans qui viennent de passer sont particulièrement significatifs en la matière, voire très violents. Ça n'incite pas le personnel, dans son ensemble, à devenir représentant pour aller exposer ses conditions de travail, parce qu'il sait qu'il risque d'être mis en cause dans sa dignité, d'être attaqué. Et lorsqu'on pose les questions de dignité, je rejoins ce que disait le Professeur DEJOURS ce matin, on est à un moment donné dans le déni, on est aussi dans la banalisation du mal, ça fait partie de l'activité de travail.

Enfin, autre point, on a essayé de poser dans certains endroits les questions de harcèlement avec la hiérarchie. Je vais donner un exemple concret. Une personne, un agent de maîtrise, se sentait harcelé. Il avait noté un certain nombre de points très précis qui faisaient qu'on pouvait effectivement être amené à penser qu'il y avait une situation particulière de harcèlement. On le mettait en cause vis-à-vis de son épouse, on le mettait en cause par rapport à sa forme, sa taille, son gabarit, son poids, on lui disait qu'il allait trop souvent en cure. Bref, on lui disait un certain nombre de choses qui avaient fait qu'on avait demandé une rencontre et écrit à son responsable hiérarchique pour le rencontrer ; je situe son niveau, GF18 quand même, pour dire que ce n'est pas un manager de première ligne. Lorsque nous sommes allés rencontrer cet homme-là pour lui expliquer la souffrance de l'agent, qu'il avait osé mettre par écrit, la seule réponse que nous avons entendue, c'est que cet agent manquait d'humour, qu'il ne comprenait pas la plaisanterie. Pour le reste, ça allait pour cette fois-ci, s'il recommençait, ça allait finir en Conseil de discipline. Voilà la réalité.

Le troisième point que je voulais aborder aussi, c'est qu'il y a de la pression sur les représentants du personnel, mais aussi sur les médecins du travail et les médecins conseil. Ça existe, et il faut qu'une entreprise comme la nôtre se le dise. Qu'il y ait un

débat organisé aujourd'hui, c'est très bien, ça permet de poser les choses en grand, j'espère que ça va permettre de poser ces questions dans toutes les entreprises et dans toutes les unités.

Mais je voudrais finir sur un exemple positif car, comme on l'a dit tout à l'heure, on ne peut pas rester uniquement sur la critique et sur ce qui ne fonctionne pas. Je fais partie d'une unité où on se pose la question du harcèlement moral dans le CLC-CHSCT depuis un an. Depuis un an, on a construit un groupe de travail composé de l'adjoint à la direction de l'unité, la DRH, l'ingénieur sécurité, un juriste, deux directeurs de sous-unités, le médecin du travail et cinq organisations syndicales. On a avec nous un médecin du SCAST qui nous aide dans nos réflexions. Ça fait bientôt un an qu'on travaille sur ces questions. On devrait prochainement sortir quelque chose. Après un an de réflexion, la question qui se pose : peut-on seulement traiter du harcèlement moral ou faut-il discuter des organisations et des violences issues des organisations, si on veut avancer plus loin ? Je ne veux pas en dire plus car les travaux ne sont pas encore terminés. Je vous remercie.

***Modérateur :** Merci Monsieur CHARPY de cette intervention, qui à certains égards rejoint la préoccupation affichée ce matin par Monsieur MACQUERON, de bien déboucher effectivement sur de l'action concrète dans l'entreprise, mais vous comprenez bien qu'on ne va pas pouvoir répondre à la somme de questions que vous avez soulevée. On va privilégier, pour les vingt minutes restantes à ce débat, l'expression de questions tournées directement vers la recherche de ces fameuses pistes d'actions concrètes.*

Philippe TAILLER, attaché sécurité qualité et facteurs humains à l'Unité de Production Centre, à Limoges, une nouvelle unité

Je parle sous le couvert de mon directeur RH. En ce qui concerne ma venue aujourd'hui, je voulais effectivement, après cette journée, pouvoir coacher les différents directeurs de sous-unités et mon directeur d'unité, sur les différents moyens d'action que l'on peut mettre en œuvre sur le terrain. Alors plusieurs choses.

Premièrement, à mon arrivée à Paris, il y a quelques années, j'ai rencontré une personne qui travaillait aux RH et qui s'occupait d'intégrer la reconnaissance, la motivation, la confiance dans les politiques. Je n'ai pas vu souvent traduits ces éléments dans les politiques, sauf en vœux pieux. Question : concrètement, comment ça se décline dans les organisations ?

Deuxièmement, je vois sur le terrain des directeurs qui décident aujourd'hui, très confiants, de mettre en œuvre les principes de la qualité totale. Ils pensent que, par cet outil, le personnel arrivera avec le sourire le matin au travail. Je sais que c'est leur désir le plus profond et je crois que c'est partagé. Donc, ils s'imaginent qu'ils peuvent réaliser ce dont on parle aujourd'hui : essayer de créer la paix. En temps de paix, je ne crois pas qu'il y ait beaucoup de cas de harcèlement ; s'ils existent, moi je ne les connais pas. Peut-être que le fait que l'attaché sécurité ne les connaisse pas, est à prendre en considération dans les réflexions. Ce que le médecin du travail sait, l'attaché sécurité ne le sait pas toujours. Ça pourrait l'aider dans son action de coaching, j'insiste !

Je connais quelques petites actions qui doivent pouvoir marcher ; je vais vous les proposer, vous me direz si ça marche ou pas. Les phénomènes de harcèlement sur le terrain existent aussi dans les services centraux entre directeurs. Ce que je constate, pour avoir été à différents niveaux de l'organisation de l'entreprise et pour avoir commencé plutôt en bas de l'échelle, c'est qu'il n'y a pas d'endroit où l'on puisse libérer la parole au quotidien. Oui, il y a bien annuellement ou périodiquement, un entretien avec le médecin du travail et un entretien avec le hiérarchique. Mais aujourd'hui, on a confondu évaluation avec entretien de progrès. Donc, on a plutôt tendance à évaluer les gens au moment de l'entretien individuel, plutôt que de voir avec eux quels sont les éléments de progrès qui pourraient les aider à aller plus loin.

Ce qui marche, c'est accompagner les messages. On écrit de belles politiques, moi même je l'ai fait, mais je ne les ai pas toujours portées sur le terrain. Au lieu d'entrer dans des logiques de contribution, on est complètement, pour l'instant, dans une logique de stratification, de sédimentation avec des gens qui savent faire ce qu'ils savent faire, et des personnes au-dessus qui essaient d'animer tout ça.

***Modérateur :** Marie-France, si tu permets, connaissant un tout petit peu mieux l'entreprise que toi, je crois que ce serait intéressant, peut-être, avant de donner la parole aux gens de la tribune, d'avoir d'autres points de vue sur ce qui vient d'être évoqué, quant à ce qui se passe, ce qui se vit dans l'entreprise EDF GDF, aujourd'hui.*

Alain ZAREMSKI, membre du CNHSCT, délégation CGT

Pour répondre à l'inspecteur du travail, il est amusant de voir que, dans une réunion de médecins du travail et d'inspecteurs du travail, ils se demandent ce que font les CHSCT. Je participe souvent à des réunions de militants et de représentants

du personnel qui se demandent, eux aussi, mais que font la médecine du travail et l'inspection du travail ? On peut tourner en rond comme ça longtemps ! Effectivement, peut-être va-t-il falloir qu'on pense à créer des coopérations et à se rencontrer un peu plus souvent. Mais c'est vrai que des médecins du travail dans nos CHSCT, on ne les voit pas souvent. Est-ce que vous comptez y participer un peu plus demain ? Je l'espère. Parce que les CHSCT, en matière de souffrance ou de harcèlement, appelez ça comme vous voudrez, sont au premier rang. Je témoignerai simplement de mon expérience dans le Gard. Ceux qui ont essayé de demander une expertise, ont été punis je crois, aux avancements de fin d'année, et ça a provoqué la démission de l'ensemble des membres du CHSCT de ce département. Alors est-ce que certains parmi vous pensent militer pour la protection des membres des CHSCT ? Merci.

Modérateur : D'autres témoignages ?

Michel COUZINET, médecin du travail

Je voudrais témoigner de la grande souffrance des petits chefs, des jeunes chefs, parce que bien souvent, ils sont montrés du doigt. En fait, ils sont actuellement en souffrance et pour certains, quasiment en détresse. Donc, je suis extrêmement inquiet de l'arrivée de cette nouvelle loi ; ils sont actuellement complètement démunis par rapport à cette question du harcèlement moral et craignent de se retrouver éventuellement un jour en première ligne. Je pense qu'il est urgent de les aider dans leur mission d'animation de leurs équipes.

Patrick DESOBRY, médecin du travail

Un ou deux points sur les CHSCT. Je suis très content d'en parler parce que c'est un espace où il se règle pas mal de choses mais, c'est un constat que l'on fait souvent entre médecins du travail, il n'y en a pas beaucoup qui fonctionnent, pour nous, de manière satisfaisante. Le scénario assez fréquent du CHSCT, c'est : la direction arrive, le syndicat a posé des questions. Bon, il y a une question, mais en fait derrière, qu'est-ce qu'ils veulent vraiment dire ? Est-ce qu'ils veulent nous manipuler ? Les syndicats, pareil avec les questions de la direction : oui, ils ont mis tel sujet à l'ordre du jour, c'est ce qui est visible, mais la vraie question derrière, c'est quoi exactement ? Il faut quand même être assez réaliste, dans ce que j'ai vécu depuis une douzaine d'années, on a quand même eu peu de situations de dialogue véritablement constructif qui débouche sur des actions. Quelquefois, il y a un dialogue constructif,

tout le monde est content, mais il ne se passe rien derrière. Et puis souvent, il y a des sortes d'affrontements, de relations de pouvoir ; le médecin du travail essaie de tenir son point de vue, qui est celui de la santé, quand il est interrogé ou pris à partie. Le constat que je fais actuellement – mais il y a peut-être d'autres endroits où ça se passe différemment – ne me rend pas très optimiste. Mon diagnostic actuel n'est pas rempli d'espoir, il y a du chemin à faire.

L'autre chose dont je voudrais témoigner, c'est ce que j'ai découvert en arrivant à EDF GDF, ayant eu d'autres expériences différentes : un médecin du travail, dans une entreprise ou une industrie telle que la nôtre, qui est assez proche du terrain, qui connaît bien les agents et la hiérarchie, est quand même souvent convoqué dans la situation du médiateur. Je dirai même, dans la situation actuelle où on a parlé parfois de la crainte des salariés à s'exprimer, qu'on est souvent contacté par des agents pour témoigner de difficultés, de souffrances, voire de certaines formes de harcèlement, qui nous disent : "je ne souhaite pas qu'on en parle en CHSCT parce que ça va encore renforcer le harcèlement, je vais être désigné, moi, comme ayant...". Il me semble que, même dans un CHSCT habitué à traiter des questions collectives, et où le médecin du travail témoigne de façon anodine, c'est différent quand on voit poindre des questions moins collectives et qu'on commence à parler de cas personnels, de situations bien identifiées. Je ne sais pas ce qui va se passer parce que déjà, dans des situations qui n'ont pas une ampleur collective importante, on voit des salariés qui disent souvent : "je vous en parle maintenant, etc." ; souvent ça leur fait du bien, mais en tant que médecin du travail on a l'impression qu'on n'a pas fait grand chose. Ils nous disent : "pour l'instant, je ne souhaite pas aller plus loin". On leur dit qu'ils pourraient en parler aux syndicats mais ils ne le souhaitent pas. C'est un témoignage que je voulais apporter dans des situations que je rencontre actuellement.

Modérateur : *Merci Patrick. Pour aller au bout du raisonnement, j'aurais bien aimé entendre un témoignage de président de CHSCT ; il y en a certainement dans la salle ?* (long silence)

Gilles PUCHERAL, directeur adjoint du centre EDF GDF Services Saint-Quentin, dans l'Aisne

Je suis président de CHSCT, je l'étais dans mes précédents postes aussi. Je veux bien témoigner, suite à votre appel.

La journée m'a beaucoup intéressé, j'ai entendu beaucoup de choses. L'expérience que j'ai, ma perception, c'est que EDF GDF Services – j'ai un peu de

difficulté à parler pour les autres domaines – n'est pas un lieu où j'identifie, personnellement, énormément de harcèlement moral au sens précis où Marie-France HIRIGOYEN l'a dit ce matin. Ça, c'est une première chose.

Un deuxième sentiment que je voudrais évoquer tout de suite, c'est par rapport au collègue qui disait : "on nous dit, ce n'est pas nous, c'est la direction générale, c'est pas la direction générale, c'est l'Europe". Ça correspond, sur un certain nombre d'aspects de la vie d'entreprise aujourd'hui, à une véritable réalité. C'est-à-dire que, EDF GDF comme toutes les entreprises d'aujourd'hui, sont soumises à des impératifs très forts, qui sont ceux de l'ouverture à la concurrence. La Commission de régulation d'électricité, par exemple, fixe aujourd'hui des objectifs pour EDF de gain de productivité de l'ordre de 3 % par an. Ça suppose nécessairement une réorganisation du travail, des processus plus tendus, des gains de productivité de toute nature. Cette réalité est totalement incontournable, en tout cas du point de vue des positions de pouvoir que nous occupons, les uns les autres.

Est-ce que ça peut changer ? Est-ce que c'est quelque chose qui dépasse notre capacité d'action comme le disait ce matin Christophe DEJOURS ? Est-ce un *deus ex machina* qui pilote tout ça sans qu'aucun individu humain n'y puisse quoi que ce soit ? Je ne le crois pas. Cette question relève de la responsabilité publique, collective, des citoyens. Comme je vois que Marie-France FLORAND est présidente de l'association "Citoyenneté au travail", je rappelle que tous les citoyens naissent et demeurent libres et égaux en droits. Dans une entreprise, par définition, ce n'est pas la démocratie qui prévaut, c'est une organisation hiérarchique destinée à produire des résultats, avec un pouvoir, dans un univers social qui est ce qu'il est, sur une planète qui est ce qu'elle est. Et même un président de CHSCT a du mal à se soustraire à cette situation-là.

Autre réflexion pour terminer, pour ce qui me semble relever du harcèlement moral, je n'ai pas eu beaucoup d'exemples dans ma carrière, d'une perversité particulière trouvant à s'exercer dans les espaces plus larges qu'avant, ouverts dans l'entreprise, comme le disait Monsieur LE GOFF ce matin. Je pense que, quand ces situations sont avérées, ce n'est probablement pas la mise sur la place publique qui est susceptible de résoudre le problème posé à l'agent ou à la personne en difficulté. Et puisqu'il y a beaucoup de médecins du travail dans la salle, je leur recommanderais, de même qu'aux représentants du personnel plus qu'aux membres de CHSCT, en tant qu'organisme constitué, d'aller exposer les situations personnelles aux managers de l'entreprise qui peuvent avoir du pouvoir. A mon avis, la perversité n'est pas quelque chose qui caractérise massivement les managers d'EDF ; il y en a certainement qui le sont, comme dans toute société et organisation. Pour la petite

histoire, je connais des agents qui sont venus se plaindre à moi de harcèlement moral, au sein des organisations syndicales, de la part de la CGT. Toute organisation a ses enjeux de pouvoir et de violence, qu'elle soit syndicale ou qu'elle soit d'entreprise. Je conseille et j'attends des médecins du travail – certains d'entre eux que j'ai bien connus le faisaient, d'autres ont moins tendance à le faire – qu'ils n'hésitent pas à parler avec les directeurs, avec les managers ou les chefs de service, lorsqu'ils détectent, à tel ou tel endroit, des comportements qui leur paraissent totalement inadmissibles sur le plan moral.

Nelly CAILAC : Concernant la présence des médecins du travail et de l'inspecteur du travail, on a beaucoup de comités auxquels on devrait participer, mais par manque de temps, de charge de travail, je ne participe pas à tous les CHSCT, loin s'en faut, c'est vraiment un regret. Sachez venir nous débusquer s'il y a un problème particulier. On est là aussi pour vous écouter, au même titre que lorsqu'on reçoit un salarié, quel qu'il soit. Donc, venez nous voir, venez nous exposer vos difficultés, et on essaiera, autant que faire se peut, de se rendre disponible pour la date à laquelle aura lieu le CHSCT. C'est vrai que le calendrier se fait sans nous ; on devrait être prévenu longtemps à l'avance et on est prévenu peu de temps avant, ça c'est un gros problème. Sachez aussi que si on peut être présent, on pourra vous permettre d'appuyer les démarches qui peuvent être faites, notamment dans le cadre de la nomination d'experts. J'ai déjà participé, dans le cadre de CHSCT, à des situations où on nous disait : "on a trop de difficultés, on voudrait faire nommer un expert". On peut être là aussi pour dynamiser et appuyer la demande. On peut servir également à la protection des gens ; les gens qui siègent au CHSCT ont un mandat qui leur donne une protection particulière au regard des textes. C'est vrai que, de temps en temps, il y a des pressions qui sont exercées. Si la personne s'exprime devant l'autorité, c'est-à-dire l'inspecteur du travail, on osera peut-être moins faire pression sur lui, on se dira que l'autorité a aussi entendu ce qui s'est dit et pourra le faire valoir par la suite. Mes collègues et moi-même sommes d'accord pour être utilisés dans ce sens.

Il y a autre chose que j'ai entendu, là tout de suite. Effectivement, je crois qu'il faut absolument protéger les gens qui viennent s'ouvrir des problèmes vécus. C'est particulièrement important. Il ne s'agit pas de les jeter en pâture lors des réunions. Si on peut faire en sorte qu'on ne reconnaisse pas les gens, cela permet de rebondir et de dire qu'il y a des problèmes dans l'entreprise et qu'il faut qu'on arrive à en parler. Ce qui est primordial, c'est protéger et pouvoir rebondir.

Une chose qu'on n'a pas du tout évoquée, c'est l'information et la formation. Effectivement, il y a des obligations qui sont faites à l'employeur, mais on a tendance

à tourner les formations vers ce qui est professionnel : l'apprentissage du geste, du métier, etc. La formation s'entend aussi de manière générale. Tout ce qui tourne autour du harcèlement moral, je pense que ça peut faire partie de la formation. Quand il y a des cas qui existent, on peut les exposer ; on peut exposer aussi aux gens ce qui est induit par le harcèlement, c'est-à-dire ce que les gens risquent en matière juridique. Quand je dis information, c'est aussi formation, ce que l'employeur entend faire dans ce cadre-là, les dispositions qui sont prises, etc. Et là, je pense notamment, qu'à tout niveau de l'entreprise, on devrait avoir une action un peu spécifique au niveau de l'encadrement. Qui peut être acteur de harcèlement mais aussi victime ? Donc, ça me semble important de pouvoir exprimer des choses là-dessus, de créer une dynamique par rapport à ça, d'avoir une expression la plus complète qui soit.

Je rappelle encore une autre disposition qui existe dans le droit du travail, mais qu'on n'utilise pas : c'est le droit d'expression. On ne le met plus en jeu, on n'en parle plus ou alors, quand on le met en jeu, c'est dans des cadres bizarres. Un texte vit si on l'utilise, donc il faut pouvoir remettre en exergue ce genre de choses. Peut-être que les représentants du personnel pourraient s'en saisir, mais en fait quiconque dans l'entreprise pourrait rappeler cette disposition complètement tombée en désuétude.

Marie-France FLORAND : Damien voulait intervenir.

Modérateur : *Soyez le plus bref possible car tout le monde veut parler maintenant.*

Damien CRU : Plusieurs interventions posent la question de la parole. Et je pense qu'il faut revenir là-dessus pour travailler cette question-là, car elle n'est pas donnée d'emblée. Mais je vais prendre les choses dans l'ordre, à partir de ce que disait Monsieur CHARPY au sujet de la constitution d'un groupe de travail paritaire sur le harcèlement dans une unité. Il est très important de se poser la question : est-ce que l'existence d'un tel groupe de travail change quelque chose ? Parce que, Marie-France HIRIGOYEN insiste beaucoup là-dessus, le silence est un des facteurs clés du harcèlement moral. Est-ce que le fait qu'on institue un groupe de travail, dans une unité, change quelque chose au regard des témoignages, des signes dont peuvent être dépositaires les représentants du personnel, les médecins du travail, ou d'autres ?

Par ailleurs, je reviens sur ce qui a été dit par la personne de Limoges, sur le fait qu'il n'y aurait pas d'endroit où libérer la parole. C'est très important de mettre ça en question. Est-ce qu'il s'agit de libérer la parole ? Est-ce qu'il s'agit de se libérer de ses

émotions ou est-ce qu'il s'agit de libérer ses émotions ? Pour moi, il n'est pas évident qu'il y ait besoin de lieux où l'on parle, sans qu'on sache faire grand chose de ces paroles. La parole, qu'est-ce que c'est ? Il faut s'interroger sur ce statut de la parole et le statut du silence, le statut de l'expression dont le silence est une des modalités. Je jette çà un peu en vrac. On voit bien que, dans l'exercice de nos professions, parce que là on est tous dans le même sac, même nous, intervenants extérieurs, on nous dit : "je vous dit une chose, Monsieur, mais il ne faut pas en parler". Alors, qu'est-ce que vous voulez que j'en fasse ? Je préfère que vous ne me disiez rien. Si vous me dites quelque chose, alors comment pourrait-on reprendre ça ? Comment pourrait-on parler de ce qui vous arrive ? Les médecins du travail, les agents, la hiérarchie, enfin tout le monde est confronté à cette histoire-là. Qu'est-ce qu'on fait de ce qui nous est dit ? Comment ce qui nous est dit, bien souvent, nous paralyse ? On nous somme de nous taire. Donc là se pose la question de la parole, car la parole c'est fait pour circuler. Une parole qui est déposée comme ça, dont vous ne savez que faire, quel est son statut ? Comment on fait avec ça ? Comment on le déjoue ? C'est un problème clé que tout le monde rencontre, le premier délégué du personnel sait ça.

Ça nous ramène à la question du droit. Quel est le statut du droit, aujourd'hui ? Est-ce que c'est une fonction utilisée d'une façon perverse pour aller en justice ou est-ce que c'est une manière d'instituer entre nous ce qui se fait et ce qui ne se fait pas ? Une manière de remettre des règles, de dire ce qui est possible et ce qui ne l'est pas ? Vous voyez bien que, quand je dis : "une manière de *dire*", c'est articulé autour de la parole. Le droit, la parole, il y a des choses élémentaires sur lesquelles il faut revenir. Quand on m'a dit qu'on allait faire un texte de loi spécifique au harcèlement moral, c'est vrai que j' ai trouvé ça curieux au départ. Peut-être que c'est utile aux inspecteurs du travail ou à d'autres, je n'en disconviens pas. Mais si vous voulez, on a déjà un arsenal juridique très important, le droit a déjà dit, alors faut-il encore dire spécifiquement comme ça, dans les détails ? Peut-être, mais est-ce qu'on est pas dans un usage pervers du droit ? C'est une des questions que je me pose et que je vous retourne.

Dominique FOLLIOT, médecin coordonnateur

Je voudrais juste poser une question à Maître BAUDOIN : est-ce qu'on est dans une approche purement franco-française ou est-ce qu'au niveau de l'Europe, ils sont prêts à embrayer le système ? La définition de la santé mentale de l'OMS part de très très haut. Est-ce qu'au niveau de la loi sur le harcèlement moral, c'est uniquement franco-français ? Je crois qu'on est tous d'accord sur la création d'espaces d'écoute et de parole. C'est fondamental à tous les niveaux. Mais il semble que maintenant, on tourne beaucoup sur l'aval et on parle très peu de l'amont. Qu'est-ce qu'on peut faire

en matière de prévention en amont ? Si j'ai bien écouté ce qui s'est dit ce matin, une histoire de harcèlement moral, ou un autre type de harcèlement, c'est deux ou quelques personnes, une situation économique et sociale, et une situation temporo-spatiale. Il faut travailler sur ces items. La démarche d'évaluation des risques et sa méthode, peuvent-elles trouver leur place dans l'approche collective ? J'ai bien entendu que sur le plan individuel, la démarche de prévention repose beaucoup sur le médecin du travail. Il n'est d'ailleurs pas forcément le seul, ça peut être les psychologues, etc. Mais, le collectif, et l'amont, et la prévention primaire ? Ayant une structure mentale de médecin du travail, j'ai toujours appris qu'il valait mieux faire de la prévention primaire que de la secondaire et de la tertiaire.

Christine BAUDOIN : Très brièvement, sur les aspects communautaires, il y a quelques pays, comme la Suède ou le Danemark, qui sont en avance et qui ont déjà des lois sur le harcèlement moral. Nous, c'est vraiment du franco-français, et comme j'essayais d'expliquer tout à l'heure, c'est un déclenchement de prise de conscience des politiques, des médias et tout ça... En pur droit communautaire, on n'a pas grand chose. On a une directive du 29 juin 2000 – relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes – sans distinction de race ou d'origine ethnique. Mais c'est d'abord la discrimination, elle vise le harcèlement, mais ça ne sera pas d'une grande utilité. Il y a également une Charte sociale que la France a ratifiée en 1999, mais on n'a pas de textes supranationaux. En l'état, c'est vraiment, pour l'instant, un problème franco-français.

Dominique FOLLIOT : Alors on risque de se mettre un boulet supplémentaire au pied, et la façon de s'en sortir, peut-être, c'est justement de travailler sur la prévention et dire qu'il existe des moyens de prévention pour lutter contre ce que j'appelle la "voyou technologie", c'est-à-dire d'imposer aux gens des trucs dont ils ne veulent pas, dont ils n'ont jamais pu discuter.

Christine BAUDOIN : Pour la prévention, il faut aussi utiliser le droit à bon escient. Pour ce qui me concerne, en tant qu'avocat, je préfère travailler en amont avec mes clients que d'aller ensuite devant les Prud'hommes. Je suis bien d'accord avec vous, utilisons d'abord les textes. Il y a beaucoup de textes du code du travail qui sont inusités, qu'on oublie, qu'on ne connaît pas. Il faudrait commencer par bien redéfinir le rôle des CHSCT et de l'inspection du travail, et par bien connaître tous leurs moyens. Je pense qu'on l'oublie un peu parce que, dans le quotidien, on n'a pas le temps de faire du droit.

Modérateur : *Les rangs sont en train de s'éclaircir, on pourrait évidemment prolonger le débat beaucoup plus, mais je crois que..., bon une dernière intervention !*

Martine GERNIGON, psychosociologue à la DPGR (Délégation à la Prévention et à la Gestion des Risques)

Je crois qu'on n'a pas assez insisté, en terme de prévention, sur la dimension de la formation des managers, des experts prévention-sécurité, et sur la formation de tout agent d'entreprise. Cette formation peut être simplement de l'information sur les processus du harcèlement, mais elle peut aussi porter sur l'identification de tout dysfonctionnement dans l'entreprise, ses signes, ses symptômes, quel que soit le nom qu'on leur donne. On peut notamment, au niveau des managers, les entraîner à assurer la fonction de régulation qu'ils peuvent exercer en conduite de réunion et dans toute activité managériale. A ma connaissance, dans notre entreprise, ils l'apprenaient tous, en tout cas ces vingt dernières années, dans des formations obligatoires ouvertes aux sciences humaines. Ils l'apprennent encore dans des stages du style "autorité et leadership", où effectivement on leur permet de distinguer ce qu'il en est de l'autorité et ce qu'il en est du pouvoir. Ce que je pourrais dire, c'est que l'ensemble de ces formations tend à diminuer parce qu'on a moins le temps, parce que les sciences humaines c'est sans doute moins important que la gestion ou des choses comme ça. Il y a certainement des potentialités à utiliser, qui sont déjà présentes chez nous.

Modérateur : *Merci. Permettez-moi de prendre une minute pour les remerciements avant de passer la parole à Christian JAYET pour la lourde tâche de la conclusion. Je souhaite d'abord remercier tous les intervenants à cette journée ainsi que tous les participants qui sont intervenus lors des débats, dont on peut dire qu'ils ont été d'une excellente tenue. Merci à Monsieur le délégué général à la santé d'EDF GDF, Jean-François MACQUERON, qui a permis, en liaison avec le Docteur CHOLAT, que cette journée se déroule dans les meilleures conditions. Merci à mes collègues et ami(e)s de la Commission nationale de psychodynamique du travail, sans lesquels, cette journée n'aurait pu avoir lieu, car c'est bien là, dans ce creuset de réflexions, de propositions et d'actions, qu'est née l'idée de la provoquer. Merci à mon ami et complice de longue date Christian JAYET, à qui je vais maintenant laisser le micro pour le dernier mot.*

Conclusion

Christian JAYET : Redoutable tâche à laquelle je n'étais pas préparé. L'objectif de la journée était à la fois de montrer la complexité de la problématique et d'aborder la construction d'actions de prévention.

Nous n'allons pas revenir sur la complexité de la problématique qui a bien été évoquée par l'ensemble des interlocuteurs ce matin. Ils nous ont bien montré à quel point l'imbrication des dimensions individuelles, organisationnelles et sociales, est extrêmement complexe. Les différents acteurs qui peuvent être impliqués dans de telles actions de prévention ont pu être identifiés, ainsi que les différentes étapes du processus de prévention. Une personne qui est victime de harcèlement est isolée et souffre dans le plus grand silence. Une démarche de prévention peut, sous certaines conditions, lui permettre d'en parler à quelqu'un en qui elle a confiance, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. On a essayé d'identifier les acteurs possibles. Le médecin du travail en est un. Il n'est pas le seul ; certains n'ont pas été cités, comme les assistantes sociales par exemple.

On a aussi évoqué le rôle des CHSCT en ce domaine. Il y a une question qui a été seulement évoquée et qui est importante, c'est celle de la mise en place, en amont des CHSCT, de structures de médiation interne. Non pas pour court-circuiter les CHSCT, mais pour éviter de "jeter en pâture en ces lieux" le cas de personnes aux prises avec des conduites de harcèlement. En effet, comme il a été dit, on assiste parfois, dans les CHSCT, à de véritables jeux de rôle où chacun est prisonnier de sa fonction. Les personnes qui sont prises dans un processus de harcèlement, ont rarement envie que leur plainte soit institutionnalisée et reprise dans ces jeux de rôles.

Serait-il possible de créer des lieux ou des structures de médiation interne, qui seraient une étape intermédiaire entre l'officialisation des pratiques de harcèlement au CHSCT et la plainte qui resterait anonyme ? Ces structures permettraient d'aider plus discrètement les personnes et d'essayer d'en enrayer les mécanismes de l'intérieur, dans un premier temps. L'échec de cette médiation conduirait alors à une officialisation du problème et à un recours externe. C'est une question qui est difficile car elle soulève la question du travail en réseau. Le travail en réseau, la

pluridisciplinarité, tout ça, on voit très bien que ce sont des mots à la mode mais c'est difficile à mettre en oeuvre parce que chacun est victime de la représentation que les uns se font des autres. La représentation qu'on se fait du médecin du travail, des syndicalistes, de la direction... La constitution de groupes de prévention permet justement d'atténuer ces représentations lorsqu'on se connaît mieux et qu'on a appris à travailler ensemble.

De plus, quand un groupe se met en place dans une unité, pour construire paritairement une action de prévention, il est confronté rapidement à la complexité de la problématique. Des questions de l'ordre des organisations de travail et des conditions de travail vont apparaître. Il se trouve alors confronté au dilemme suivant : faut-il prendre en compte ces questions-là ou réduit-on la problématique du harcèlement, tel que nous l'a définie Marie France HIRIGOYEN dans sa présentation ? Il y a des choix à faire. Est-ce qu'on ouvre ? C'est dire qu'à cette occasion vont être abordées des questions beaucoup plus larges, qui sont celles de l'activité, celles qui ont été évoquées là, dans l'après-midi. Est-ce qu'on réduit à une définition plus stricte du harcèlement ? C'est un choix difficile qui appartient aux acteurs en présence qui s'engagent dans la construction d'actions de prévention.

On a également abordé le rôle important des différents acteurs externes. Le rôle des associations a clairement été présenté. Elles vont pouvoir aider les personnes à élaborer leur problématique pour sortir d'une position de culpabilité, de honte, de sous-estimation et de banalisation des violences qu'elles subissent. L'analyse fine de la plainte de la personne en est une des conditions. Les psychologues et les psychiatres y jouent un rôle déterminant. De même, la place des juristes est fondamentale, soit au sein de ces associations, soit d'une façon générale. L'inspection du travail joue un rôle important en tant qu'instance tierce permettant recours et prise en compte de la problématique. Nous avons vu qu'elle pouvait jouer un rôle de médiation ou aider au choix d'un intervenant en cas de nécessité. Damien CRU nous a présenté comment se réalisait une intervention externe et sa méthodologie. Il nous a bien montré à quel point l'élaboration du cahier des charges et du cadre de cohérence de la démarche d'intervention joue déjà une fonction d'apaisement.

Pour en finir, je tiens à remercier tous ceux qui ont participé à cette journée, les intervenants, ceux qui l'ont préparée et aussi vous, qui êtes venus, qui vous êtes déplacés, qui avez posé des questions. J'espère qu'elle sera utile pour vous aider à construire des actions de prévention spécifiques. Je crois que la nécessité de coopération interdisciplinaire et de travail en réseau pour la prise en charge de cette pathologie, qui est à l'interface du psychologique, de l'organisationnel et des rapports sociaux, est plus claire maintenant.

Liste des participants

ALBERT-POUSSE	Françoise	Infirmière
ALICOT	Delphine	SCAST
ANDRIEUX	Catherine	<i>Intervenant</i>
ANNEREAU	Josiane	Médecin du travail
ARLOT	Didier	CNHST
ARNAUD	Josiane	Secrétaire médicale
ARNAUDIN	Jean-Louis	Chargé de mission
AUDIBRAN	Marc	Médecin du travail
AUGUSTO	Christine	RH - Chef SRH
AUTISSIER	Lorette	Infirmière
BAILLOEUIL	Catherine	Médecin du travail
BARBE	Louis Patrick	Médecin du travail
BARNAUD MOREL	Jacqueline	Médecin du travail
BASSANI	Michel	EGS - Chargé d'affaires
BATON	Régis	CHSCT
BAUDOIN	Christine	<i>Intervenant</i>
BAYLE	Edith	Infirmière
BEAUGERIE	Marie-France	Médecin du travail
BENOIT-MARCHAND	France	Infirmière
BENSOUSSAN	Yves	Médecin conseil
BERNARD	Serge	CHSCT
BERTHELOT	Brigitte	Médecin du travail
BERTHIER	Laurence	Infirmière
BERTORELLY	Alain	Expert prévention

BESNARD	Nathalie	Infirmière
BESSEAU	Christel	Assistante sociale
BIDARD	Françoise	Chargée de communication
BITOUZE	Françoise	Médecin du travail
BLAISE	Joëlle	Médecin du travail
BLAISE	Pascal	Médecin du travail
BLANC	Marie-Odile	Chargée de prévention
BOGLIETTI	Bernard	Expert prévention
BOLLE	Chantal	Médecin conseil
BONNET-BELFAIS	Monique	Chargée de mission
BOSQUIER	Hervé	RH - Filière gestion
BOSSARD	Jean-Luc	Expert prévention
BOUCHET	Alain	CHSCT
BOUDIN	Brigitte	Médecin du travail
BOURGINE	Brigitte	Médecin du travail
BOURSIER	Marie-Françoise	Médecin du travail
BOURSIER	Joëlle	Médecin du travail
BOYER	Joseph	CNHST
BRAZZINI	Jean-Pierre	CNHST
BROCHARD	Dominique	Médecin du travail
BRUET-FERREOL	Chantal	Groupe Méditations
BRULAT	Yvan	CNHST
BUARD	Bernard	Expert prévention
BURDIN	Christine	Infirmière
BURGAUD	Diane	Infirmière
BUSI	Annick	Médecin conseil
CAGGINI	Pierre	Médecin du travail
CAILAC	Nelly	<i>Intervenant</i>
CALVEZ	Thierry	SCAST
CAMART	Jean-François	Médecin du travail
CAMPINCHI	Anne	Médecin du travail
CANALES	Jean-Michel	Médecin du travail
CARETTE	Annie	CNHST (Secrétariat)
CASABIANCA	Catherine	Chef de mission

CEYRAT	Pascale	RH - Chargée de mission
CHALANDRE	Pierre	Médecin conseil
CHARLES	Daniel	Médecin du travail
CHARLES COQUARD	Anne	Médecin du travail
CHARPY	Rémy	CNMT
CHARRUYER	Marie-Paule	Médecin du travail
CHATELAIN	Marie-Hélène	RH - Chef de mission
CHATILLON	Anne	Chef de GR
CHENEAU	Jean-Claude	Médecin du travail
CHEPIED	Jean-Pierre	Consultant RH
CHERET-VIARD	Isabelle	RH - Chargée d'études
CHILAUD BERTHEAUME	Isabelle	RH - Attaché
CHOLAT	Jean-François	SCAST
CHOMETTE	Joëlle	Assistante sociale
CIOLFI	Michel	Expert prévention
CLEMENT	Dominique	Consultant facteurs humains
CONTI	Yves	Médecin du travail
CORNEAUX	Denis	SCAST
COSTE	Frédérique	Médecin du travail
COSTEMALLE	Patrice	Médecin du travail
COTTE	Nadine	Médecin du travail
COUSIN	Martine	Infirmière
COUZINET	Michel	Médecin du travail
CREUX	Sandrine	Médecin du travail
CRU	Damien	<i>Intervenant</i>
DE GASPARO	Sandro	Etudiant DEA
DEBETHUNE	Claude	CNMT
DEBORNE	Marie-Anne	Infirmière
DEDREUX	Patrick	Expert prévention
DEGLON	Valdo	Délégué sécurité
DEHEZ	Anne-Marie	Médecin du travail
DEJOURS	Christophe	<i>Intervenant</i>
DELATOUR	Christine	Médecin du travail
DELEMOTTE	Cécile	Inspecteur du travail

DELPY	Brigitte	Médecin du travail
DEMAISON	Marie-Christine	Médecin du travail
DEPREUX	Sylvie	Infirmière
DESCHAMPS	Brigitte	Infirmière
DESCHAUD	Isabelle	RH - Assistante
DESLAURIERS	Michel	SCAST
DESMUR	Françoise	Médecin du travail
DESOBRY	Patrick	Médecin du travail
DESPLAT	Jean-Noël	Cadre prévention sécurité
DESRUMEAUX	Ghislaine	Infirmière
DESSERTY	Michel	Médecin du travail
DUBOIS	Alain	Médecin du travail
DUBOS	Thierry	RH - Cadre
DUDA	Charlotte	<i>Intervenant</i>
DUMUR	Serge	RH – Responsable mission
DURAND	Jean-Christophe	EGS - Chef d'agence
DURANDO	Michel	Ingénieur sécurité
DURRANCE	Marie-Dominique	Infirmière
DUVERLY	Hélène	RH - Attachée
DUVERNE	Véronique	Infirmière
EHRSAM	Lucien	CNHST
ERRE	Marlène	CHST
EXPERT	Michèle	Responsable contrat travail
FAUQUET	Christiane	Infirmière
FERMO	Cécile	CNPE
FLORAND	Marie-France	<i>Intervenant</i>
FOLLIOT	Dominique	Médecin coordonnateur
FONTAGNEU	Yves	RH – Chef de département
FOURMY	Jean-Bernard	CNHST
FOURNIER	Josiane	SCAST
FREY	Roland	Infirmier
GALLES	Bertrand	RH – Chargé d'études
GALLET	Annie	Médecin du travail
GALLI	Alain	GDF - Chargé de cabinet

GAUDRON	Marie-Françoise	Médecin du travail
GAUTHIER	Anne-Marie	Infirmière
GAUTHIER-NEANT	Christine	Ingénieur sécurité
GEORGE	Claire Lise	Médecin du travail
GERNIGON	Martine	DPGR - Chargée d'études
GOURDET	Daniel	SFP
GRAILLOT	Jean-Marie	RH - Resp. développement
GRANGEON	Françoise	CHSCT
GROSCLAUDE	Marc	Médecin conseil
GUICHETEAU	Gilles	RH - Chef SRH
GUINCHARD	Robert	Médecin du travail
HAMON	Danielle	CHSCT
HEMERY	Claudine	DRHL - Adjointe de la mission
HIRIGOYEN	Marie-France	Intervenant
HOCHART	Jean-Luc	CNPE - Directeur adjoint
HOLLEVILLE	Françoise	Infirmière
JALABERT-MARTIN	Catherine	RH – Chargée de mission
JAYET	Evelyne	Infirmière
JAYET	Christian	<i>Intervenant</i>
JEZEQUEL	Jean Claude	Chef de division
JOLIVET	Danielle	Médecin du travail
JOLY	Martine	Infirmière
KIEFFER	Renée	Médecin du travail
KOZIATEK	Francine	SCAST
LABOILE	Xavier	Médecin conseil
LACERNA	Anne	SCAST
LADOUCEUR	Paul	Médecin du travail
LAMBERT	Isabelle	Médecin du travail
LASCAUX	Chantal	Infirmière
LAULT	Thierry	Médecin conseil
LAURE	Pierre-Jean	Médecin conseil
LAUTISSIER	Michel	DPGR – Chef de projet
LE BOEDEC	Michel	DPGR – Adjoint au directeur
LE GOFF	Jean-Pierre	<i>Intervenant</i>

LECOQ	Marc	DEGS – Prévention et sécurité
LECRIQUE	Pierre	RH – Directeur ressources
LEDUC	Martial	EGS – Chargé d'affaires
LELEDY	Jean-François	Médecin du travail
LEPAROUX	Marie-Josée	Médecin du travail
LEVAL	Didier	Infirmier
LEVRAY	Frédérique	Médecin du travail
LOIRE	Chantal	Médecin du travail
LOUCIF	Kamel	Médecin du travail
LOUIS	Jacques	Médecin conseil
LUTSE	Patricia	Directeur des ressources
MACQUERON	Jean-François	<i>Intervenant</i>
MAILLET	Jean-Michel	Conseiller
MAIRESSE	Danielle	CNHST
MARCHAND	Isabelle	Infirmière
MARTIN	Françoise	Infirmière
MARTIN	Maryline	RH - Assistante
MARTY	Alain	EGS – Directeur adjoint
MASSABOVA	Christine	EGS Cadre clientèle
MATHEVON	Pierre	<i>Intervenant</i>
MAUNY	Chantal	Médecin du travail
MAUPLOT	Benoit	RH - Adjoint chef SRH
MERIOT	Thierry	CNMT
MERLAUD	Jean-Pierre	Ingénieur sécurité
METAYER	Michel	Expert prévention
MICHEL	Isabelle	CNMT
MILLAIRE	Véronique	Directeur délégué
MONDUCCI	Jean-Pierre	CNHST
MONTAUD	Yves	Assistant de service social
NAGGARA	Max	Médecin du travail
NASRIA	Ibtissem	SCAST
NOULET	Didier	Chef de site
OGIER	Mylène	EGS - Chef contrat de travail
PAOLINI	Stéphanie	Médecin du travail

PASTEAU	Marie-Christine	Médecin du travail
PAULHE	Jean-Luc	EGS - Cadre qualité
PAULUS	Alain	RH - Consultant
PELET	Bernard	SCAST
PELLEGRINI	Pier-Pol	RH – Chef du SRH
PERCEVAL	Brigitte	Médecin du travail
PERDEREAU	Gilles	Assistant social
PETITPAS	Lionel	Chargé prévention sécurité
PICHOT	Agnès	Assistante sociale
PIGNAL	Lydwine	Médecin du travail
PLESSIS	Nadège	RH - Chargée de projet
POINGT	Marietta	Assistante sociale
POT	Philippe	Médecin du travail
POULIQUEN	Thierry	Secrétaire du CHSCT
POURRE	Christian	EGS - Chargé d'affaires
PUCHERAL	Gilles	EGS - Directeur adjoint
QUINCHON	Marisa	Infirmière
RANCE GOESSEL	Claudette	Assistante sociale
RAVENEAU	Alain	Chargé prévention sécurité
REBUFFAT	Geneviève	Médecin du travail
REICH	Ghislaine	Assistante sociale
REMONDOT	Marie-Thérèse	SGMC
RICHARD	Jean-Jacques	Ingénieur sécurité
RIVIERE	Alain	RH - Directeur
ROBIN	Florence	Médecin du travail
ROCHE	Myriam	SCAST
ROQUEBERT	Madeleine	Infirmière
ROSSIGNOL	François	SCAST
ROY	Bernard	SCAST
RUAULT	Michel	Sous directeur des projets
SAINT-EVE	Pascal	Médecin du travail
SALAUN	Pascal	RH - Chef de Sce Délégué
SAMUEL	Henri	Ingénieur sécurité
SANGRA	Marc	Médecin du travail

SAUVAGE-PELLE	Véronique	Médecin du travail
SAYADA	Golda	SCAST
SIMON	Denis	Médecin conseil
SIRET	Brigitte	Médecin du travail
SOMMEN	Anthony	RH - cadre
SZYMCZAK	Jean-Louis	GDF - Attaché au directeur
TAILLER	Philippe	DPT - Attaché sécurité
TERRAT	Marie-Claude	Assistante sociale
TESTARD	Daniel	Attaché qualité prévention
THIEBOT	Michèle	Médecin du travail
TIBERGHIE	Françoise	Médecin du travail
TIERRIE	Jean	RH - Cadre
TOMASINI	Sylvaine	DPRS - Conseiller social
TORRES	Annick	RH - Directeur
TOURNIE	Patrick	Chargé prévention sécurité
TRIEU	Alix	Infirmière
TRIPET	Corinne	SGMC
TRIQUART	Christine	RH - Chef de GR
TRIVELLATO	Pietro	Médecin du travail
TROMAS	Alain	RH - Cadre
VAN BOXSOM	Didier	Médecin du travail
VIARD	Denis	Médecin du travail
VIERS	Jacques	DPGR - Chef de projet
VIGLIANO	Marie	Infirmière
VIGNAL	Christian	RH - Chef de mission
VILLETTE	Françoise	Médecin du travail
WALDNER	Jens	Avocat stagiaire
WARRET	Gérard	Médecin du travail
WIART	Maguy	<i>Intervenant</i>
ZAREMSKI	Alain	CNHST
ZEMÉ RAMIREZ	Monique	SCAST

Table des principaux acronymes utilisés

CNHSCT	Comité National d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail
CNMT	Commission Nationale de Médecine du Travail
CNPE	Centre Nucléaire de Production d'Électricité
DEGS	Direction d'EDF GDF Services
DPGR	Délégation à la Prévention et à la Gestion des Risques
DRHL	Développement Ressources Humaines et Logistique
DSII	Direction Système d'Information et Informatique
DPRS	Direction du Personnel et des Relations Sociales
DPT	Direction Production Transport
EGS	EDF GDF Services
GR	Groupe Responsable
RH	Ressources Humaines
SFP	Service de la Formation Professionnelle
SRH	Service des Ressources Humaines
SGMC	Service Général de Médecine de Contrôle
SCAST	Service Central d'Appui en Santé au Travail

Annexes

La publication, in extenso, des textes suivants a pour but de permettre au lecteur :

- d'avoir à sa disposition des informations précises et validées,
- d'approfondir certains points, notamment juridiques, qui n'ont été que partiellement évoqués lors de la réunion.

Annexe I	Composition de la Commission nationale de psychodynamique du travail	115
Annexe II	Texte de Christine BAUDOIN	117
Annexe III	Texte de Marie-France HIRIGOYEN	149
Annexe IV	Texte de Jean-Pierre LE GOFF	163

Annexe I

Composition de la Commission nationale de psychodynamique du travail du SCAST¹

Animateur

Docteur Christian JAYET¹⁻²

Membres

Docteur Francine BREMENT³

Docteur Anne-Marie DEHEZ⁴

Docteur Alain DUBOIS⁵

Madame Evelyne JAYET, infirmière⁶

Docteur Pierre MATHEVON¹⁻⁶

Docteur Florence ROBIN⁷

Docteur Maguy WIART⁸

Madame Monique ZÉMÉ RAMIREZ, ergonomiste¹

¹ Service Central d'Appui en Santé au Travail d'EDF et de Gaz de France, Paris

² EDF GDF Services, Marseille

³ CNPE du Bugey, Camp la Valbonne

⁴ Services centraux de Gaz de France, Paris

⁵ EDF GDF Services, Le Havre

⁶ EDF GDF Services, Grenoble

⁷ CPT d'Ambès, Bordeaux

⁸ EDF GDF Services, Lille

Annexe II

Le harcèlement moral au travail

Christine Baudoin,

*Avocat au Barreau de Paris, Spécialiste en Droit Social,
LMT AVOCATS - 5, rue Beaujon - 75008 PARIS*

I.- Le droit positif applicable au harcèlement moral au travail

A.- Le droit civil 123

1. *Le principe de loyauté dans l'exécution des contrats*
2. *La responsabilité de droit commun*

B.- Le droit pénal 125

1. *Le principe de respect de la dignité humaine*
2. *Les agressions verbales*
3. *Les menaces*
4. *Les violences psychologiques*
5. *Le suicide de la victime*

C.- Le droit social 130

1. *Le droit du travail*
 - a) *L'exercice de ses pouvoirs par l'employeur*
 - b) *Les limites aux pouvoirs de l'employeur*
2. *Le droit de la Sécurité sociale*

D.- Le Statut de la fonction publique 134

II.- Le droit prospectif relatif au harcèlement moral au travail

A.- L'introduction du harcèlement moral dans le Code du travail	136
1. <i>La définition juridique du harcèlement moral</i>	
2. <i>Le régime juridique du harcèlement moral</i>	
a) La prévention du harcèlement moral	138
1. <u>Le rappel de l'obligation d'exécuter de bonne foi le contrat de travail</u>	
2. <u>L'information</u>	
3. <u>L'extension des compétences des institutions représentatives du personnel</u>	
4. <u>L'intégration du harcèlement moral dans l'obligation générale de prévention</u>	
b) Les mesures visant à enrayer le processus de harcèlement moral	141
1. <u>L'intervention du médecin du travail</u>	
2. <u>La sanction disciplinaire des auteurs du harcèlement</u>	
c) La réparation des conséquences du harcèlement moral	142
1. <u>Le régime de la preuve</u>	
2. <u>La protection des victimes et des témoins</u>	
3. <u>L'action des Syndicats</u>	
B.- La répression du harcèlement moral ?	144
C.- Le harcèlement moral en droit public	146
D.- La procédure de médiation	147

III.- Dernière minute

148

1 - Loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002

2 - Projet de loi relatif à la négociation collective en matière de licenciement économique, adopté le 10 décembre 2002

La forte médiatisation autour du harcèlement moral au travail non seulement en France (surtout depuis les travaux de Madame Marie-France Hirigoyen Médecin Psychiatre), mais aussi dans beaucoup d'autres pays européens ainsi qu'aux Etats-Unis, où le phénomène est connu sous le terme de « *mobbing* » (du verbe anglais « *to mob* » qui signifie « *attaquer, malmener* »), rend d'autant plus nécessaire une approche strictement juridique.

Il est intéressant, à cet égard, de remarquer que le terme de « *mobbing* » sous-entend l'aspect collectif du phénomène (le verbe « *to mob* » étant dérivé du mot « *mob* » qui signifie la foule) : le « *mobbing* » renvoie donc à une persécution collective. A l'inverse, le harcèlement moral renvoie principalement à une relation entre deux individus (sans pour autant exclure la pluralité).

La difficulté d'une appréhension juridique du harcèlement moral au travail réside, certes, dans l'absence d'un dispositif légal spécifique en la matière mais, surtout, dans la rareté du contentieux relatif à de telles situations.

- En effet, toutes les décisions de justice ne sont pas publiées ;
- Certains cas de harcèlement moral sont réglés de façon « extra-judiciaire », au sein des entreprises ;
- Beaucoup de victimes renoncent à engager des poursuites judiciaires (en raison de leur traumatisme psychologique, d'un manque de soutiens ou de conseils...) ;
- Enfin, les juridictions n'emploient que très exceptionnellement les termes « *harcèlement moral* » et préfèrent parler de dommage causé par le comportement « *fautif* », « *excessif* », « *abusif* » de l'employeur sans plus de précisions : les affaires relatives au harcèlement moral au travail ne sont donc pas faciles à déceler.

Il résulte des cas de jurisprudence existant en la matière, que la saisine du juge vise, le plus souvent, à obtenir une requalification des faits ayant mit fin au contrat de travail :

- Soit le salarié, ayant lui-même pris l'initiative de la rupture pour ne plus devoir supporter des conditions de travail intolérables, demande au juge la requalification de sa démission en licenciement sans cause réelle et sérieuse, en raison des agissements de l'employeur.
- Dans ce cas, la question est de savoir si une démission provoquée par les agissements de harcèlement moral exercés par l'employeur peut être considérée comme l'expression d'une volonté libre, sérieuse et non équivoque ?

- La réponse de la Cour de cassation à cette interrogation est clairement négative : dans un arrêt du **14 mars 1983, la Chambre sociale de la Cour de cassation (Droit Ouvrier 1984, p. 392)** relève que :

« T..., (...) a (...) adressé à celle-ci [la Société des Grands Travaux du Nord] une lettre de démission ; que pour dire que la rupture du contrat de travail était néanmoins imputable à l'employeur, l'arrêt attaqué énonce que par les brimades exercées pendant de nombreux mois contre T..., la société l'a poussé à bout jusqu'à ce qu'il ait envoyé finalement la lettre précitée... ».

- Cependant, la portée de cette solution peut être considérablement limitée par le fait qu'il appartient au salarié d'établir la preuve du harcèlement qu'il invoque comme l'ayant poussé à donner sa démission (p. ex. **Soc. 12 juin 1996 pourvoi N° 94-41.933 Juridique cassation, arrêt N° 2746**).
- Soit, lorsque c'est l'employeur qui a provoqué la rupture par un licenciement pour faute (ce qui est plutôt rare, dans la mesure où le but du harceleur est de pousser la victime à démissionner), le salarié essaiera de démontrer au juge que la faute alléguée par l'employeur n'est pas le véritable motif du licenciement et que c'est l'employeur, en le harcelant, qui l'a poussé à commettre cette faute, en vue d'obtenir la requalification du licenciement pour faute en licenciement abusif.
- La particularité dans ces deux procédures est que la démission ou le licenciement n'est pas entaché de nullité mais donne lieu au versement d'une indemnité. Dans certaines hypothèses seulement, le législateur a prévu la possibilité pour le juge d'annuler le licenciement, ce qui peut aboutir à la réintégration du salarié (si celui-ci en fait la demande) : il en est ainsi en matière de discrimination (article L. 122-45 du Code du travail) et en ce qui concerne le harcèlement sexuel (article L. 122-46 du Code du travail).

Dans un arrêt récent (**CA Grenoble 30 avril 2001 SA Agence générale c/ Roux**) la Cour a prononcé la résolution judiciaire du contrat de travail et alloué au salarié des dommages et intérêts au motif que l'employeur avait contrevenu aux règles les plus élémentaires du contrat de travail et abusé de son pouvoir de direction.

Tout d'abord, il convient de s'interroger sur les différentes réalités que recouvre l'expression de « *harcèlement moral au travail* ». **Selon la Commission consultative des droits de l'homme et de la direction des relations du travail (Avis du 29 juin 2000)**, il existerait trois formes de harcèlement :

- Un harcèlement institutionnel, faisant partie de la stratégie de « management » du personnel ;

- Un harcèlement professionnel, destiné à contourner la procédure légale de licenciement ;
- Un harcèlement individuel, purement gratuit et « pervers » selon Marie-France Hirigoyen.

Le législateur français a déjà, par une **loi du 2 novembre 1992 relative à l'abus d'autorité en matière sexuelle dans les relations de travail**, élaboré un dispositif destiné à lutter contre le **harcèlement sexuel**, lequel comprend à la fois un volet social et un volet pénal (**articles L. 122-46 et suivants du Code du travail et article 222-33 du Code pénal**). Les mécanismes mis en place par cette législation ont pour objectif de prévenir le harcèlement sexuel, d'en réparer les conséquences, d'en faciliter la preuve en protégeant les victimes et les témoins, et enfin d'en réprimer pénalement les auteurs.

Cependant, malgré le parallélisme des situations de harcèlement sexuel et moral, ce dernier était encore récemment ignoré du droit français. Alors que les droits suisse, danois, canadien et suédois (la Suède étant pionnière depuis 1977! une loi-cadre détermine les cas de harcèlement moral au travail pris en charge par la Sécurité sociale par le biais des notions d'accident du travail ou de maladie professionnelle; En 1993 le « *mobbing* » est devenu un délit ; en 1994 les chefs d'entreprise se voient imposer l'obligation de « *planifier et organiser le travail de façon à prévenir autant que possible* » les mauvais traitements au travail) condamnent explicitement le harcèlement moral, il existait en France un véritable « vide juridique » en la matière.

Le droit communautaire commence, par le biais de la notion de discrimination à l'égard d'un salarié, à introduire la notion de harcèlement. Ainsi la **directive 2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000 relative à la « mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique »** considère, dans son article 2-3°, comme une discrimination le harcèlement en rapport avec la race ou l'origine ethnique :

« Le harcèlement est considéré comme une forme de discrimination au sens du paragraphe 1 lorsqu'un comportement indésirable lié à la race ou à l'origine ethnique se manifeste, qui a pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. »

Le **Conseil économique et social** a d'ailleurs considéré dans son **Avis du 11 avril 2001** qu'en adoptant une législation visant à condamner et interdire la pratique du harcèlement moral, la France se mettrait en conformité avec les dispositions de la

Charte sociale européenne révisée, signée à **Strasbourg le 3 mai 1996 et ratifiée par la France le 10 mars 1999** dont l'**article 26 alinéa 2** dispose :

« En vue d'assurer l'exercice effectif du droit de tous les travailleurs à la protection de leur dignité au travail, les parties s'engagent, en consultation avec les organisations d'employeurs et de travailleurs... à promouvoir la sensibilisation, l'information et la prévention en matière d'actes condamnables ou explicitement hostiles et offensifs dirigés de façon répétée contre tout salarié sur le lieu de travail ou en relation avec le travail, et à prendre toute mesure appropriée pour protéger les travailleurs contre de tels comportements. »

Comme le précise l'**article 26 de l'Annexe** de la Charte, cette disposition ne se réfère pas au harcèlement sexuel qui est explicitement visé au premier alinéa de l'article 26. Ce deuxième alinéa ne peut donc que faire référence au harcèlement moral.

Bien que des dispositions du droit positif, essentiellement contenues dans le Code civil, le Code du travail et le Code pénal, constituent déjà des normes protectrices contre le harcèlement moral au travail (I), un projet de loi définissant la notion de harcèlement moral et proposant des sanctions civiles et pénales est en discussion au parlement pour pallier les actuelles carences législatives (II).

I.- LE DROIT POSITIF APPLICABLE AU HARCÈLEMENT MORAL AU TRAVAIL

Pour déterminer dans quelle mesure le droit positif peut servir à combattre le harcèlement moral au travail, nous étudierons tout d'abord le rôle que peut jouer le droit commun (A), pour ensuite nous intéresser aux incriminations susceptibles de s'appliquer aux agissements constitutifs de harcèlement moral (B) ; nous envisagerons également les mécanismes du droit social en la matière (C) ainsi que les dispositions du statut de la fonction publique (D).

A.- Le droit civil

Lorsque le harcèlement moral est exercé par l'employeur lui-même, il constitue une exécution de mauvaise foi du contrat de travail, en violation de l'article 1134, alinéa 3 du Code civil (1). Pour obtenir la réparation de son préjudice, la victime pourra toujours engager la responsabilité de droit commun de l'auteur du harcèlement (2).

1. Le principe de loyauté dans l'exécution des contrats

L'article 1134 du Code civil dispose dans son premier alinéa : « *Les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites...* » et au troisième alinéa : « **Elles doivent être exécutées de bonne foi** ».

- Cet article a une portée générale et s'applique à tous les contrats, y compris le contrat de travail. En effet, l'article L. 121-1 du Code du travail dispose : « ***Le contrat de travail est soumis aux règles du droit commun*** ».
- La Chambre sociale de la Cour de cassation a développé une jurisprudence importante relative à la notion de loyauté contractuelle en matière d'exécution du contrat de travail. Certaines décisions concernent des situations assimilables au harcèlement moral et il est de jurisprudence constante qu'une mise en œuvre abusive d'un droit de l'employeur a toujours été sanctionnée lorsque les techniques de harcèlement moral reposent sur un détournement de la finalité du contrat de travail. (CA de Grenoble 30 avril 2001, SA Agence générale c/ Roux)

2. La responsabilité de droit commun

Lorsque l'auteur du harcèlement moral est l'employeur lui-même, il engage sa responsabilité contractuelle (**articles 1146 et s. du Code civil**), pour avoir exécuté de mauvaise foi le contrat de travail, en violation de l'article 1134 alinéa 3.

Par conséquent, la jurisprudence considère que l'employeur qui rend impossible l'exécution du contrat de travail est responsable de sa rupture.

Lorsque l'auteur du harcèlement moral est un collègue ou un supérieur hiérarchique intermédiaire, il engage évidemment sa responsabilité délictuelle (**articles 1382 et 1383 du Code civil**).

Ainsi, le **TGI de Bobigny** a pu juger le **7 décembre 1999 (Chapet c/ Société Hella)** que le harcèlement psychologique d'un salarié ayant entraîné son suicide constituait un préjudice moral devant être réparé sur le fondement des articles 1382 et 1383 du Code civil.

Dans le même sens, **Cour d'Appel de Metz 30 janvier 2001, SA Daewoo c/ Bresson**.

Mais ne serait-il pas possible d'engager également la responsabilité de l'employeur du fait de son préposé (**article 1384 alinéa 5 du Code civil**) ?

- Depuis un arrêt de l'**Assemblée plénière de la Cour de cassation du 17 juin 1983 (JCP 1983, II, 26120 Conclusions SADON)** la jurisprudence exige, pour que la

responsabilité du commettant du fait de son préposé soit engagée, que la faute ne soit pas constitutive d'un abus de fonction, c'est-à-dire commise par un préposé agissant sans autorisation, à des fins étrangères à ses attributions et qui s'est placé hors des fonctions auxquelles il était employé.

- Ainsi, si le harceleur a cru agir dans l'intérêt de l'entreprise, la responsabilité de l'employeur pourra également être engagée.
- Dans un arrêt récent (**Cass. Soc. 15 mars 2000 - Société France Restauration Rapide c/ Gavin**), la Cour de cassation a jugé que l'employeur était directement engagé par les agissements d'un cadre, titulaire d'une délégation de pouvoirs et assurant sa représentation à l'égard du personnel placé sous ses ordres, contre lequel une salariée avait réussi à rapporter la preuve du harcèlement moral.
- De surcroît, la **Chambre sociale de la Cour de cassation** vient de juger dans un arrêt très récent du **10 mai 2001 (Sté Repass'Net c/ Bouet. Pourvoi N° 99-40.059)** que l'employeur doit répondre des agissements des personnes qui exercent une autorité, de fait ou de droit, sur les salariés (il s'agissait, en l'espèce, de mauvais traitements infligés par l'épouse de l'employeur à un salarié). Cet arrêt permet donc d'engager la responsabilité de l'employeur lorsque le harcèlement moral est exercé par des clients ou des usagers sur les employés.

A fortiori, la responsabilité de l'employeur (dont le critère est l'autorité exercée sur les salariés) sera aussi engagée pour le fait d'un préposé auteur d'un harcèlement moral...

Seule difficulté : la connaissance par l'employeur des faits subis par le salarié est-elle une condition de sa responsabilité ?

B. Le droit pénal

Diverses dispositions contenues dans le nouveau Code pénal (promulgué le 11 mars 1994) peuvent trouver à s'appliquer pour sanctionner des situations de harcèlement moral au travail : il s'agit des dispositions relatives aux atteintes à la dignité de la personne (1), aux agressions verbales (2), aux menaces (3) ainsi qu'aux violences psychologiques (4). Enfin, un régime particulier est prévu pour le cas le plus grave : le suicide de la victime (5).

1. Le principe de respect de la dignité humaine

Tout d'abord, il convient de rappeler que le principe de sauvegarde de la dignité humaine a une valeur « supra-légale » : par une **décision du 27 juillet 1994** (rendue

à propos des lois « bioéthiques ») le **Conseil constitutionnel** en a fait un principe constitutionnel, en se fondant sur le préambule de la Constitution du 27 octobre 1946.

A l'échelon international, ce principe est consacré par le **préambule de la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948** ainsi que par la **Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne**, adoptée par le Conseil européen de Nice le 7 décembre 2000.

Dans le droit pénal français, les **articles 225-14 et suivants du Code pénal** (« *Le fait de soumettre une personne, en abusant de sa vulnérabilité ou de sa situation de dépendance, à des conditions de travail ou d'hébergement incompatible avec la dignité humaine est puni de deux ans d'emprisonnement et de 500 000 F d'amende* ») sanctionnent le fait de soumettre des personnes à des conditions de travail incompatibles avec la dignité humaine.

- Cet article concerne des pratiques qui vont bien au-delà du harcèlement moral, mais il est susceptible d'englober un nombre considérable de faits de cette nature :

- la notion de « *situation de dépendance* » pourrait être interprétée de façon suffisamment large pour permettre non seulement la sanction des cas de harcèlement vertical descendant (du supérieur envers un subordonné) mais aussi horizontal (entre collègues) et vertical ascendant (du subordonné envers un supérieur).

En effet, la « *situation de dépendance* » a une connotation essentiellement économique et renvoie à la crainte du chômage : cette dépendance peut être exploitée tant par le supérieur que par des collègues ou des subordonnés.

- la notion « *d'abus de vulnérabilité* » ne renvoie pas seulement à la relation de subordination, mais peut être reliée à des circonstances d'ordre familial ou affectif qui fragilisent l'état psychique de la personne.

- Cependant, la jurisprudence sur le fondement de cet article est peu développée et un jugement du **10 février 1998 (TGI de Caen, Legrand c/ Robichon)** montre la difficulté de réunir les conditions pour sanctionner pénalement le harcèlement moral :

- En premier lieu, le conseil des prud'hommes (saisi par la victime pour obtenir la résolution judiciaire de son contrat de travail) avait relevé que, puisque l'employeur « *s'obstine à poursuivre un contrat de travail aux seules fins de brimades, la rupture s'impose* ».

- En second lieu, l'inspecteur du travail avait relevé des infractions aux règles d'hygiène et de sécurité découlant d'une dégradation délibérée des conditions de travail du salarié.

- Enfin, une enquête de la gendarmerie avait relevé des conditions de travail contraires à la dignité humaine du salarié et le parquet a mis en mouvement l'action publique sur le fondement de l'article 225-14 du Code pénal !

2. Les agressions verbales

Les **articles R. 621-1 et R. 621-2 du Code pénal** sanctionnent respectivement la diffamation et l'injure (lorsqu'elle n'a pas été précédée d'une provocation) non publiques par l'amende prévue pour les contraventions de 1ère classe (250 F !).

Il convient de remarquer que ces deux infractions sont également susceptibles d'une qualification délictuelle lorsqu'elles sont commises publiquement (tel que défini par l'**article 23 de la loi du 29 juillet 1881**). Toutefois, la jurisprudence a toujours refusé de qualifier l'entreprise comme lieu public ou d'assimiler son personnel au public (p. ex. **Crim. 22 mai 1984**).

Ainsi, les agressions verbales constitutives d'un harcèlement moral au travail ne seront sanctionnées, dans la plupart des cas, simplement d'une peine contraventionnelle !

La diffamation et l'injure sont définies par l'**article 29 de la loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse** : la diffamation est qualifiée de « *toute allégation ou imputation d'un fait qui porte atteinte à l'honneur ou à la considération de la personne ou du corps auquel le fait est imputé* » ; l'injure est définie comme « *toute expression outrageante, termes de mépris ou invective qui ne renferme l'imputation d'aucun fait* ».

Ces deux infractions doivent être commises à l'égard d'une personne déterminée et identifiée ou au moins identifiable. En outre, elles sont intentionnelles : leur constitution nécessite de la part de leur auteur la conscience et la volonté de porter atteinte à l'honneur de la personne. Cependant, la jurisprudence décide que l'intention coupable est présumée et que c'est à la personne poursuivie de prouver sa bonne foi (p. ex. **Crim. 5 octobre 1993. Bull. N° 276**).

Ces infractions sont donc appropriées pour réprimer les agissements de harcèlement moral consistant en des affirmations ayant pour but d'humilier ou de ridiculiser la victime, mais leur sanction est dérisoire ! Ainsi, la mise en œuvre de poursuites pénales sur le seul fondement de la diffamation ou de l'injure semble largement insatisfaisante.

3. Les menaces

Les menaces, verbales ou écrites, sont destinées à dissuader la victime de tenter de réagir au traitement qui lui est imposé. Elles sont réprimées par les articles R.623-1 et 222-17 du Code pénal.

- **L'article R. 623-1 du Code pénal** dispose que :

« hors les cas prévus par les articles 222-17 et 222-18, la menace de commettre des violences contre une personne, lorsque cette menace est soit réitérée, soit matérialisée par un écrit, une image ou un autre objet, est punie de l'amende prévue pour les contraventions de la troisième classe » (soit 3 000,- F).

- **L'article 222-17 du Code pénal** incrimine :

« la menace de commettre un crime ou un délit dont la tentative est punissable... lorsqu'elle est soit réitérée, soit matérialisée par un écrit, une image ou un autre objet. »

En matière de harcèlement moral, les menaces porteront essentiellement sur des objectifs professionnels tels que le refus d'un avancement ou d'un jour de congé, le retrait d'un dossier important ou de certaines prérogatives... etc.

Ces hypothèses ne correspondant ni à des menaces de violences légères au sens de l'article R. 623-1, ni à des menaces de commission d'un crime ou d'un délit telles que définies par l'article 222-17, la qualification de « menaces » au sens du droit pénal ne leur est pas applicable.

En outre, les menaces ne sont incriminées que si elles sont « réitérées ou matérialisées par un écrit, une image ou tout autre objet ». La matérialisation fera souvent défaut dans la mesure où le harceleur se contentera le plus souvent de menaces verbales dont la preuve, et surtout celle de leur réitération, sera très difficile à rapporter !

En conclusion, si le harcèlement moral peut se caractériser par des comportements menaçants, ceux-ci ne recevront que très rarement une qualification pénale. Cependant, dès lors que ces menaces sont constitutives de harcèlement moral, ne peuvent-elles pas également être qualifiées de violences morales ?

4. Les violences psychologiques

Les violences volontaires commises avec préméditation visées à **l'article 222-13 du Code pénal** ne se limitent pas aux violences physiques :

- Depuis longtemps la jurisprudence avait admis l'incrimination des violences morales en décidant que : « *en visant les violences et voies de fait exercées volontairement, le législateur a entendu réprimer notamment celles qui, sans atteindre matériellement la personne, sont cependant de nature à provoquer une sérieuse émotion* » (**Cass.Crim. 19 février 1892. DP 1892, 1, 550** et, plus récemment : **Cass. Crim. 30 avril 1996. Dr pénal 1996, n° 216, note M. Véron**).

- De plus, le titre du chapitre de l'actuel Code pénal dans lequel figurent les infractions de violences vise les « *atteintes à l'intégrité physique et psychique* ».

La qualification applicable aux actes de violence dépend du préjudice subi par la victime :

- **L'article R. 624-1 du Code pénal** incrimine :

« *hors les cas prévus par les articles 222-13 et 222-14, les violences volontaires n'ayant entraîné aucune incapacité totale de travail* ». La peine encourue est celle des contraventions de quatrième classe (soit 5 000,- F).

- **L'article R. 625-1 du Code pénal** dispose que :

« *hors les cas prévus par les articles 222-13 et 222-14, les violences volontaires ayant entraîné une incapacité totale de travail personnel d'une durée inférieure ou égale à huit jours sont punies de l'amende prévue pour les contraventions de la cinquième classe* » (soit 10 000,- F).

Ces agissements sont néanmoins susceptibles d'une qualification délictuelle lorsqu'une des circonstances aggravantes prévues aux **articles 222-13 et 222-14 du Code pénal** est constitué.

- Ces circonstances sont d'abord liées aux qualités de la victime et de l'auteur : en matière de harcèlement moral, ce sera surtout la vulnérabilité de la victime qui pourra être retenue.
- Elles tiennent compte ensuite de la préméditation ou de la commission en réunion: cette dernière circonstance se rencontrera assez souvent dans le cadre du harcèlement moral.

Parfois, les violences psychologiques peuvent atteindre une telle gravité, qu'elles poussent la victime au suicide.

5. Le suicide de la victime

L'article 223-13 du Code pénal punit de trois ans d'emprisonnement et d'une amende de 300 000 F « *le fait de provoquer au suicide d'autrui... lorsque la provocation a été suivie du suicide ou d'une tentative de suicide* ».

- Selon la définition qui en est donnée dans le « Vocabulaire juridique » (**Gérard CORNU**), une provocation est le « *fait (intentionnel) de pousser autrui à commettre une infraction* ».

- Cette notion impliquerait donc que l'auteur du harcèlement moral ait agi dans l'intention précise de pousser sa victime au suicide. Or, tel n'est pas le but du harcèlement moral. Cette infraction ne semble donc pas appropriée pour poursuivre l'auteur d'un tel harcèlement.

L'article 221-6 du Code pénal réprime « *le fait de causer, par maladresse, imprudence, inattention, négligence ou manquement à une obligation de sécurité ou de prudence imposée par la loi ou les règlements, la mort d'autrui* », c'est-à-dire l'homicide involontaire.

Dans un arrêt du **28 juillet 1997**, la **Cour d'appel de Lyon Gaz. Pal. 1997, chr. dr. Crim., p. 180, obs. JP Doucet**) a décidé que des violences morales constituent le comportement fautif nécessaire à la constitution de l'infraction. Cette jurisprudence semble transposable aux situations de harcèlement moral.

En l'état actuel du droit, seuls certains agissements constitutifs de harcèlement moral peuvent recevoir une qualification pénale : il s'agit de ceux qui constituent une agression physique, sexuelle ou verbale. Ainsi, tous les comportements visant à mettre la victime à l'écart, à la couper de tout contact humain au sein de l'entreprise reste hors du champ d'application du droit pénal.

De plus, parmi les comportements susceptibles de recevoir une qualification pénale, soit les sanctions encourues sont trop faibles, soit les infractions sont si graves que le cadre du harcèlement moral, dans lequel elles sont commises, devient accessoire...

C.- Le droit social

Le droit social comporte, également, un certain nombre de dispositions susceptibles de s'appliquer à des situations de harcèlement moral au travail, lesquelles sont pour l'essentiel inscrit dans le Code du travail (1), mais aussi dans le Code de la Sécurité sociale (2).

1. Le droit du travail

La qualité de chef d'entreprise confère à l'employeur le pouvoir de direction, le pouvoir réglementaire et le pouvoir disciplinaire. Leur exercice par l'employeur peut, dans certaines hypothèses de harcèlement moral, constituer un moyen efficace pour y mettre fin (a). Mais, ces pouvoirs pouvant aussi être détournés de leur finalité et utilisés par l'employeur comme instruments de persécution d'un salarié, le Code du travail prévoit certaines limites (b).

a) L'exercice de ses pouvoirs par l'employeur

Dans l'hypothèse d'un harcèlement moral exercé par un collègue ou un supérieur hiérarchique intermédiaire, le chef d'entreprise dispose de son pouvoir disciplinaire pour sanctionner l'auteur du harcèlement moral.

- La Cour de cassation considère que le licenciement d'un salarié motivé par son attitude de harcèlement vis-à-vis de ses collègues est justifié (p. ex. **Soc. 27 février 1992 - Pourvoi N° 91-41.057, Juridisque cassation, arrêt N° 901**).

- Cependant, pour que l'employeur intervienne, il faut qu'il soit au courant des agissements de son salarié...

Dans cette perspective, l'**article L. 422-1-1 du Code du travail** (issu de la loi du 31 décembre 1992) confère aux délégués du personnel, dont la mission est de « *présenter à l'employeur toutes les réclamations individuelles et collectives [des salariés]* » (**article L. 422-1 du Code du travail**), un « droit d'alerte » :

« Si un délégué du personnel constate, notamment par l'intermédiaire d'un salarié, qu'il existe une atteinte aux droits des personnes ou aux libertés individuelles dans l'entreprise qui ne serait pas justifiée par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnée au but recherché, il en saisit immédiatement l'employeur.

L'employeur ou son représentant est tenu de procéder sans délai à une enquête avec le délégué et de prendre les dispositions nécessaires pour remédier à cette situation.

En cas de carence de l'employeur ou de divergence sur la réalité de cette atteinte et à défaut de solution trouvée avec l'employeur, le salarié ou le délégué si le salarié averti par écrit ne s'y oppose pas, saisit le bureau de jugement du conseil des prud'hommes qui statue selon les formes applicables au référé.

Le juge peut ordonner toutes mesures propres à faire cesser cette atteinte et assortir sa décision d'une astreinte qui sera liquidée au profit du Trésor. »

- Cette obligation d'agir n'existe pas pour l'employeur, lorsque c'est la victime elle-même qui informe le chef d'entreprise !

- Pourtant, cette contrainte est relative dans la mesure où la loi n'a pas prévu de sanction en cas de non-respect de cette obligation.

b) Les limites aux pouvoirs de l'employeur

L'**article L. 122-45 du Code du travail** qui interdit à l'employeur toute discrimination, constitue une première limite à son pouvoir de direction :

« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement, aucun salarié ne peut être sanctionné ou licencié en raison de son origine, de son sexe, de

ses mœurs, de sa situation de famille, de son appartenance à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses ou, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail... , en raison de son état de santé ou de son handicap.

...

Toute disposition ou tout acte contraire à l'égard d'un salarié est nul de plein droit »

Même si ce n'est pas toujours le cas, il se peut qu'une volonté de discrimination soit à l'origine des agissements de harcèlement moral.

Plus généralement, l'**article L. 120-2 du Code du travail** (issu de la loi du 31 décembre 1992) dispose :

« Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché. »

Les agissements de harcèlement moral peuvent porter atteinte aux valeurs visées par ce texte. Cet article peut notamment s'appliquer à des situations de harcèlement moral consistant en un usage abusif et détourné du pouvoir de l'employeur. Le juge pourrait donc, sur le fondement de cet article, exercer un contrôle de finalité et de proportionnalité : dans le cas où le juge constaterait que la « faute » du salarié consiste à avoir refusé d'obéir à un ordre dont le seul objectif était de harceler le salarié, il pourra annuler la sanction (ou, en cas de licenciement injustifié, octroyer des indemnités). Mais un tel contrôle est délicat à mettre en œuvre, car il suppose que le juge apprécie l'opportunité de l'ordre, sans toutefois s'immiscer dans la gestion de l'entreprise...

- En fait, la nature insidieuse des agissements de harcèlement a pour conséquence qu'ils privent rarement la victime des droits et libertés protégées par ce texte.
- En outre, l'efficacité de l'article L. 120-2 est gravement compromise par le fait que le texte ne comporte pas de sanction en cas de non-respect.
- D'ailleurs, la jurisprudence judiciaire développée sur la base de cet article est très peu abondante (mais : importante jurisprudence administrative concernant les décisions des inspecteurs du travail de retirer certaines dispositions de règlements intérieurs). Peut-être en raison de la relative nouveauté du texte ?

Enfin, les **articles L. 231-8 et suivants du Code du travail** permettent aux salariés d'exercer un « droit de retrait » de leur travail s'ils ont un motif raisonnable de croire qu'une situation présente un danger grave et imminent pour leur vie et leur santé.

Dans cette hypothèse aucune sanction et aucune retenue sur salaire ne peut être effectuée par l'employeur.

Mais, compte tenu des conditions dans lesquelles s'opèrent les agissements de harcèlement moral, il semble très difficile à un salarié de mettre en œuvre ce droit de retrait.

2. Le droit de la Sécurité sociale

La victime d'un harcèlement moral au travail peut-elle obtenir la réparation de son préjudice par le biais de la législation sur les accidents du travail, ce qui lui permettrait d'obtenir une somme forfaitaire versée par la caisse d'assurance maladie ?

L'article L. 411-1 du Code de la Sécurité sociale dispose qu' « *est considéré comme un accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise* ».

- Puisque l'accident du travail est obligatoirement un événement soudain s'étant produit sur le lieu et pendant le temps de travail, cette disposition ne pourra s'appliquer qu'au cas où la victime s'est suicidée sur son lieu de travail, ou a tenté de le faire.

- Depuis un arrêt du **20 avril 1988 (Cass. Soc. 20 avril 1988, CPAM de l'Essonne / Sahabou Bull. Civ V 1988 N°241)**, la **Chambre sociale de la Cour de cassation** a accepté de considérer un tel suicide comme accident du travail, à condition qu'il ne s'agisse pas d'un acte volontaire et réfléchi. Par ailleurs, les tribunaux vérifient que le suicide est bien lié aux conditions de travail : sous réserve d'établir que le suicide est bien la conséquence d'un harcèlement moral au travail, les juges acceptent de le considérer comme un accident du travail (p. ex. **Riom, 22 février 2000** et **TASS des Vosges, 28 février 2000** [affaire relatée au journal télévisé de France 2]).

- Par ailleurs, dans un arrêt de principe du **14 janvier 1999** la **Cour de cassation** a dénoncé l'attitude des Caisses Primaires d'Assurance Maladie (CPAM) qui renvoient assez systématiquement les cas de suicides sur les lieux de travail en invoquant des causes étrangères aux conditions de travail et a clairement indiqué que c'est à la CPAM d'apporter la preuve que le décès a une cause entièrement étrangère au travail.

Dans le même esprit, la **Cour d'appel de Riom** a jugé dans son arrêt précité du **22 février 2000** que « *ni la CPAM ni l'employeur, auxquels incombe cette preuve, n'établissent que le travail n'a joué strictement aucun rôle dans la survenance du décès* ».

En condamnant la CPAM à prendre en charge, au titre d'accident du travail, le décès d'un salarié, cette jurisprudence est incontestablement favorable aux victimes de harcèlement moral. Mais elle laisse entièrement de côté la responsabilité de l'employeur.

La victime pourra même, dans certains cas, obtenir des indemnités supplémentaires par rapport à cette réparation forfaitaire et ainsi obtenir la réparation intégrale de son préjudice. Pour cela, la victime devra rapporter la preuve que le harcèlement moral à l'origine de l'accident constitue une faute intentionnelle ou inexcusable de l'employeur (**Articles L 452-1 et suivants du Code de la sécurité sociale**).

- Pour admettre la faute intentionnelle, la Cour de cassation exige que son auteur ait voulu non seulement l'acte dommageable, mais également la réalisation du dommage lui-même. Or, il est peu probable que le harceleur ait souhaité l'accident : ce type de faute ne sera donc que très rarement retenue.
- En revanche, la faute inexcusable « *doit s'entendre d'une faute d'une gravité exceptionnelle, dérivant d'un acte ou d'une omission volontaire, de la conscience du danger que devait en avoir son auteur, de l'absence de toute cause justificative, et se distinguant par le défaut d'un élément intentionnel de la faute visée au §1 de la loi du 9 avril 1898 [= la faute intentionnelle]* » (**Ch. réunies, 15 juillet 1941 – Villa / Cie des Assurances Générales**).

Les agissements de harcèlement moral étant particulièrement graves, commis volontairement et leur auteur ayant conscience du danger, la faute inexcusable de l'employeur ou de son préposé pourra sans doute être invoquée.

D.- Le Statut de la fonction publique

Le Statut général de la fonction publique (**loi du 13 juillet 1983**) ne comporte, actuellement, aucune disposition susceptible de s'appliquer à des situations de harcèlement moral.

Plus particulièrement, il n'existe pas non plus de disposition équivalente à l'article L. 120-2 du Code du travail qui permettrait au juge administratif d'effectuer un contrôle de proportionnalité et de finalité des restrictions imposées par un supérieur hiérarchique aux droits et libertés d'un fonctionnaire.

Cependant, le Conseil d'Etat a développé de manière prétorienne un tel contrôle, qui permet au juge de vérifier que les décisions imposées et les sanctions prononcées sont en rapport avec « *les exigences du service public* » (jurisprudence sur la privation illégale de fonctions : **CE 12 février 1969, Ministre de l'Education nationale c/ Morin ;**

CE 4 novembre 1987, Ministre de l'Education nationale c/ Guédon ; CE 27 juillet 1990, Canac).

Dans un arrêt récent (**CE 9 avril 1999, Rochaix**), le Conseil d'Etat a rappelé que l'Etat avait une obligation « *d'assurer une gestion normale des personnels de direction des hôpitaux* », qui ne se limite pas à une simple réintégration d'un fonctionnaire dans un emploi vacant de même grade, mais consiste également à lui confier des fonctions effectives. Ainsi, ce qu'il est convenu d'appeler couramment la « placardisation » (c'est-à-dire la mise à l'écart d'un employé) est constitutive d'une faute engageant la responsabilité de l'Etat.

Ainsi, certaines manifestations du harcèlement moral pourront, malgré l'absence d'un dispositif légal, être sanctionnées par le juge administratif.

Même si le droit public se révèle être relativement pauvre en dispositions applicables en cas de harcèlement moral au travail, il n'en demeure pas moins que les dispositions du droit pénal applicables en la matière, peuvent être utilisées de manière générale dans le secteur privé et le secteur public.

Ainsi, l'analyse du droit positif susceptible de s'appliquer au harcèlement moral au travail révèle la nécessité d'une législation spécifique : en effet, si le droit positif permet de lutter contre certaines situations de harcèlement moral au travail, il n'en demeure pas moins que beaucoup d'agissements constitutifs de harcèlement moral ne peuvent pas, en l'état actuel du droit, faire l'objet d'une qualification légale appropriée ou, du moins, lorsque des textes légaux existent, ils sont souvent lacunaires et ne permettent pas une protection suffisante des victimes. Ce constat a conduit le législateur à intervenir...

II.- LE DROIT PROSPECTIF RELATIF AU HARCÈLEMENT MORAL AU TRAVAIL

La nécessité de la mise en place d'une législation spécifique au harcèlement moral au travail avait déjà été ressentie par une partie de la doctrine, mais surtout par les auteurs de la proposition de loi initiale relative au harcèlement moral au travail qui a été déposée à l'Assemblée nationale le 22 décembre 1999. Les auteurs de ce texte soulignent d'ailleurs dans l'exposé des motifs que « *sans une intervention appuyée sur une législation nouvelle les salariés resteront piégés, désemparés et sans recours juridique* ».

Conformément à l'Avis du Conseil économique et social, le **projet de loi de modernisation sociale, dans sa version adoptée en deuxième lecture par l'Assemblée Nationale le 13 juin 2001 et par le Sénat le 9 octobre 2001**, prévoit d'introduire des dispositions spécifiques au harcèlement moral au travail à la fois dans le Code du travail (A) et dans le Statut général des fonctionnaires de l'Etat et des collectivités locales (C), mais plus dans le Code pénal (B) ! Enfin, il était prévu une alternative au recours à la justice pour le règlement des litiges (D).

A.- L'introduction du harcèlement moral dans le Code du travail

Avant de se pencher sur le nouveau régime juridique applicable au harcèlement moral au travail (2), il convient au préalable d'analyser la définition légale retenue en la matière (1).

1. La définition juridique du harcèlement moral

Au cours des travaux parlementaires, plusieurs définitions du harcèlement moral ont été proposées. La difficulté réside dans le fait qu'il faut encadrer le phénomène du harcèlement moral au travail, pour permettre de le différencier d'autres situations et agissements (comme les conflits de travail et les agressions qui sont d'une autre nature) et de rendre compte de situations diverses dans leur mode d'expression et dans leur finalité.

Le second enjeu d'une définition légale du harcèlement moral, réside dans son appréhension la plus claire et précise possible, afin de limiter le risque de « judiciarisation ».

Contrairement à la définition restrictive retenue en matière de harcèlement sexuel (lequel est uniquement constitué par un abus d'autorité), la définition du harcèlement moral finalement retenue par les parlementaires est large :

Il s'agit des « ***agissements répétés [...] qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte [à la] dignité [du salarié], d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel*** », lesquels seront désormais prohibés par le **nouvel article L. 122-49 du Code du travail**.

Cette définition mérite quelques commentaires :

- Elle rend compte de l'ensemble des situations de harcèlement moral au travail car elle peut s'appliquer aussi bien au harcèlement vertical – descendant ou ascendant –

qu'au harcèlement horizontal. Par ailleurs, elle permet de recouvrir les atteintes à la dignité ou à l'intégrité psychique ainsi que les pressions psychologiques.

- Le harcèlement moral au travail se définit donc par ce à quoi il vise, c'est-à-dire par son objet, et non par la nature des moyens susceptibles d'être mis en œuvre pour y parvenir. En effet, le projet de loi parle d'agissements qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail : il ne s'agit donc plus d'une dégradation délibérée des conditions de travail (contrairement à ce qui était proposé dès l'origine par M. Georges Hage dans sa proposition de loi enregistrée à l'Assemblée nationale le 22 décembre 1999).

Le harceleur agira sur l'ensemble des éléments qui constitue les conditions de travail :

D'une part par la remise en cause des conditions humaines et relationnelles du travail : attitudes humiliantes, propos offensants, émission de rumeurs malveillantes... qui visent à isoler ou exclure la victime sur le lieu de travail ;

D'autre part par la mise en cause du travail lui-même : mise en échec systématique (prescriptions trop exigeantes, fixation d'objectifs inatteignables, absence de toute mission...), « sabotage » ou non-reconnaissance du travail accompli par la victime ;

Enfin par la dégradation des conditions matérielles de travail : emplacement et taille du bureau, moyens mis à disposition, avantages annexes...

- Contrairement à d'autres violences subies au travail, le harcèlement moral est constitué par un processus insidieux, qui s'inscrit dans la durée (plusieurs mois voire plusieurs années) et suppose la répétition d'actes de nature différente : c'est la raison pour laquelle le projet de loi insiste sur le caractère répété des agissements.

Ce critère permet aussi de distinguer le harcèlement moral d'un simple conflit au travail.

La nuance à valeur de conditionnel « *susceptible de porter atteinte à la dignité du salarié, d'altérer sa santé physique ou mentale...* » est importante : en effet, le harcèlement moral peut détruire psychiquement la victime, mais les agissements visés par la définition sont condamnables bien avant d'en arriver là !

- Par la précision « *ou de compromettre son avenir professionnel* », la définition retenue fait référence aux nombreuses situations où la victime est poussée à la démission : non seulement elle ne bénéficie pas des garanties liées à la procédure de licenciement, mais sa carrière et ses possibilités de reclassement futur seront également compromises.

- Cette définition est très proche de celle proposée par le Conseil économique et social (Avis du 11 avril 2001) :

« Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral d'un employeur, de son représentant ou de toute personne visant à dégrader les conditions humaines, relationnelles, matérielles de son travail, de nature à porter atteinte à ses droits et à sa dignité, pouvant altérer gravement son état de santé et pouvant compromettre son avenir professionnel. »

- Enfin, il convient de rappeler que la définition retenue en seconde lecture par l'Assemblée nationale et le Sénat diffère profondément de celle adoptée en première lecture : il s'agissait alors des

« Agissements répétés d'un employeur, de son représentant ou de toute personne abusant de l'autorité que lui confèrent ses fonctions, qui ont pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité et de créer des conditions de travail humiliantes ou dégradantes ».

- La définition initialement retenue faisait donc, comme en matière de harcèlement sexuel, de l'abus d'autorité une condition pour que le harcèlement moral soit constitué : ainsi, seules étaient prises en compte les situations de harcèlement vertical descendant !

2. Le régime juridique du harcèlement moral

Le projet de loi comporte à la fois des moyens de prévention avant toute manifestation du harcèlement moral (a) et des moyens pour, le cas échéant, y mettre fin (b) et réparer ses conséquences (c).

a) La prévention du harcèlement moral

Outre le « rappel » de l'obligation d'exécuter le contrat de travail de bonne foi (1), le dispositif visant à prévenir le harcèlement moral au travail comporte l'information des salariés et des employeurs sur le sujet (2), l'extension des compétences des institutions représentatives du personnel (3) et l'intégration du harcèlement moral dans l'obligation générale de prévention (4).

1) Le rappel de l'obligation d'exécuter de bonne foi le contrat de travail

Bien que l'obligation d'exécuter tout contrat de bonne foi soit déjà prévue par le droit commun et qu'elle s'applique au contrat de travail en vertu de l'**article L. 121-1 du Code du travail** qui dispose que « *le contrat de travail est soumis aux règles du droit*

commun » (cf. *supra*), le **projet de loi de modernisation sociale** prévoit dans son **chapitre III bis** intitulé « **Lutte contre le harcèlement moral au travail** » d'introduire un **nouvel article L. 120-4** dans le **Code du travail** qui impose cette obligation de manière explicite en ce qui concerne le contrat de travail :

« le contrat de travail est exécuté de bonne foi ».

2) L'information

Comme le souligne le Conseil économique et social : « *Il est symptomatique de constater que le fait de pouvoir donner un nom – le harcèlement moral – à des agissements subis par une victime dans le cadre de son activité professionnelle a servi de révélateur de situations désormais identifiées.* » Cette constatation montre que la diffusion de l'information est un moyen essentiel pour lutter contre la naissance et le développement du harcèlement moral.

Dans la perspective de faire prendre conscience aux employeurs et aux salariés du caractère illicite et intolérable des agissements de harcèlement moral et les informer de leurs droits, le projet de loi prévoit de compléter l'**article L. 122-34 du Code du travail** par un **nouvel alinéa** qui dispose :

« Il [le règlement intérieur] rappelle également les dispositions relatives à l'interdiction de toute pratique de harcèlement moral. »

Aux termes de l'article précité, le règlement intérieur est un document écrit par lequel l'employeur fixe exclusivement les mesures d'application de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité dans l'entreprise ou l'établissement, les conditions dans lesquelles les salariés peuvent être appelés à participer, à la demande de l'employeur au rétablissement de conditions de travail protectrices de la sécurité et de la santé des salariés dès lors qu'elles apparaîtraient compromises.

Il doit être affiché dans les lieux de travail et dans les locaux où se fait l'embauchage.

Depuis 1992, le même article rappelle dans son dernier alinéa les dispositions relatives à l'abus d'autorité en matière sexuelle.

3) L'extension des compétences des institutions représentatives du personnel

Seront impliqués dans la prévention du harcèlement moral :

- Le **Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)** :

L'**article L. 236-2 du Code du travail** qui définit les missions du CHSCT, lequel a une compétence générale en matière de risques professionnels et de conditions de travail, précisera désormais : « **le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de**

travail a pour mission de contribuer à la protection de la santé « physique et mentale » ... des salariés... ».

Surtout, le projet de loi étend au harcèlement moral le **sixième alinéa** de l'article précité qui donne compétence au CHSCT pour **proposer des actions de prévention** en matière de harcèlement sexuel.

Enfin, il convient de rappeler que le CHSCT peut faire appel à un expert agréé *« lorsqu'un risque grave, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constatée dans l'établissement »* (**article L 236-9 Code du travail**). Cependant, en pratique, le recours à une expertise extérieure en cas de harcèlement moral est plutôt exceptionnel.

Les **délégués du personnel** :

En vertu de la **modification** prévue de l'**article L. 422-1-1 du Code du travail**, les délégués du personnel disposeront d'un **« devoir d'alerte »** lorsqu'ils constatent...

« ... notamment, par l'intermédiaire d'un salarié, qu'il existe une atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique ou mentale, ou aux libertés individuelles dans l'entreprise qui ne serait pas justifiée par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnée au but recherché... »

En cas de harcèlement moral, un délégué du personnel **« en saisit immédiatement l'employeur »**, lequel est tenu de procéder sans délai à une enquête et de prendre les dispositions nécessaires pour remédier à cette situation (à défaut de quoi le salarié ou le délégué peut saisir le bureau de jugement du Conseil de prud'hommes qui statuera en référé).

4) L'intégration du harcèlement moral dans l'obligation générale de prévention

C'est l'**article L. 230-2 du Code du travail** qui, en matière d'hygiène et de sécurité, définit l'obligation générale de prévention qui pèse sur l'employeur :

« Le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires. Ces mesures comprennent des actions de prévention des risques professionnels, d'information et de formation ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. »

En Suède comme en Allemagne, les législations relatives à la protection des travailleurs sur les lieux de travail prennent explicitement en compte la santé psychologique.

Les parlementaires ont estimé utile de préciser, dans le projet de loi, le sens qu'il convient de donner à la notion de santé : l'article L. 230-2 du Code du travail disposera désormais que « **le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs** ».

Malheureusement, le non-respect de cette obligation n'est pas sanctionné...

De façon plus spécifique, le projet de loi prévoit d'introduire un **nouvel article L. 122-51** dans le **Code du travail** qui dispose :

« Il appartient au chef d'entreprise de prendre toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les actes visés aux articles L. 122-49 et L. 122-50. »

b) Les mesures visant à enrayer le processus de harcèlement moral

1) L'intervention du médecin du travail

Le médecin du travail dispose en vertu de l'**article L. 241-10-1 du Code du travail** de la faculté de :

« proposer des mesures individuelles telles que mutations ou transformations de postes, justifiées par des considérations relatives notamment à l'âge, à la résistance physique ou à l'état de santé des travailleurs.

Le chef d'entreprise est tenu de prendre en considération ces propositions et, en cas de refus, de faire connaître les motifs qui s'opposent à ce qu'il y soit donné suite.

En cas de difficulté ou de désaccord, la décision est prise par l'inspecteur du travail après avis du médecin-inspecteur du travail. »

Afin de clairement permettre l'intervention du médecin du travail en matière de harcèlement moral, le projet de loi prévoit d'adjoindre à l'article L. 241-10-1 la précision « **état de santé physique et mentale des travailleurs** ».

2) La sanction disciplinaire des auteurs du harcèlement

L'interdiction du harcèlement moral que pose le **nouvel article L. 122-49** (« *Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral...* ») est complétée par un **nouvel article L. 122-50 du Code du travail** qui dispose :

« Est passible d'une sanction disciplinaire tout salarié ayant procédé aux agissements définis à l'article L. 122-49. »

L'employeur est donc invité à exercer son pouvoir disciplinaire à l'égard de ses employés qui se rendraient coupables de harcèlement moral. Mais *quid* lorsque c'est l'employeur lui-même qui en est l'auteur ?

Il convient de remarquer que la jurisprudence antérieure au projet de loi avait déjà imposé à l'employeur l'obligation d'user de son pouvoir disciplinaire pour mettre fin à une situation de harcèlement : ce dernier doit prendre toutes les dispositions nécessaires pour éviter le renouvellement des agissements afin de permettre l'exécution du contrat dans des conditions normales (**CA Paris 18 septembre 1996, SA Frans Maas c/ X**).

A défaut, il engage sa propre responsabilité, alors même qu'il n'est pas l'auteur du harcèlement (**CA Bordeaux 3 mars 2000, SA Marbot c/ Durepaire**).

Lorsque toutes les mesures de prévention n'ont pas pu arrêter le processus de harcèlement moral, le projet de loi facilite le recours de la victime à la justice.

c) La réparation des conséquences du harcèlement moral

Pour obtenir la réparation de son préjudice, la victime doit rapporter la preuve des agissements constitutifs d'un harcèlement moral. Cette preuve étant particulièrement difficile à établir, le projet de loi de modernisation sociale prévoit un aménagement de la charge de la preuve plus favorable aux victimes (1). Afin de réunir les indices permettant de faire jouer la présomption de faute à l'égard de l'employeur, le régime de la preuve est complété par la protection des victimes et des témoins (2). Enfin, les syndicats pourront agir en justice au nom et pour le compte de la victime (3).

1) Le régime de la preuve

Le **nouvel article L. 122-52** que le projet de loi prévoit d'intégrer dans le **Code du travail** dispose :

« En cas de litige relatif à l'application des articles L. 122-46 et L. 122-49, le salarié concerné établit des faits qui permettent de présumer l'existence d'un harcèlement. Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse de prouver que ses agissements ne relèvent pas du harcèlement. Le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles. »

- Ce dispositif vise à faciliter l'établissement de la preuve par le salarié, sans toutefois aller jusqu'à instaurer un renversement de la charge de la preuve. Cette dernière solution aurait été excessive, puisque la preuve négative du harcèlement moral (qui pèserait alors sur l'employeur), serait quasiment impossible à établir.
- Il appartient donc au juge d'apprécier les éléments de fait et de droit qui lui sont soumis et d'établir ainsi une présomption de harcèlement moral.

2) La protection des victimes et des témoins

Comme en matière de harcèlement sexuel, l'établissement de la preuve se fera essentiellement par la production de témoignages. Or, s'il pèse sur les personnes qui ont pu constater les faits des menaces quant à la rupture de leur contrat de travail, à la baisse de leur rémunération... elles refuseront de témoigner ou leur témoignage ne sera pas libre : le lien de subordination peut constituer un obstacle à la manifestation de la vérité.

Par conséquent, le projet de loi a étendu au harcèlement moral la disposition relative à la protection des témoins applicable en matière de harcèlement sexuel. Ainsi, les **alinéas 2 et 3 du nouvel article L. 122-49 du Code du travail** disposent respectivement :

« Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement du contrat pour avoir subi, ou refusé de subir, les agissements définis à l'alinéa précédent ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés. »

« Toute rupture du contrat de travail qui en résulterait, toute disposition ou tout acte contraire est nul de plein droit. »

Cette dernière disposition s'inspire de l'article L. 122-46 du Code du travail qui prévoit la nullité des actes pris dans le cadre d'un harcèlement sexuel. Toutefois, la mention « *toute rupture du contrat de travail* » n'apparaît pas dans celui-ci qui ne vise que « *toute disposition ou tout acte contraire* ». Cette mention de « *toute rupture du contrat de travail* » est particulièrement intéressante, car elle englobe la démission (l'article L. 122-49 permettrait donc d'annuler non seulement une sanction ou un licenciement injuste, mais également une démission provoquée par des agissements de harcèlement moral) !

Cette nullité de la rupture du contrat de travail, déjà consacrée pour le harcèlement sexuel, semble opportune parce qu'elle permet de maintenir le salarié dans l'entreprise et ainsi de faire échec à la volonté de l'auteur du harcèlement moral, qui consiste généralement à obtenir le départ de la victime (conformément au droit commun, la réintégration pourra d'ailleurs être demandée en référé).

3) L'action des Syndicats

Le projet de loi envisage d'introduire un **nouvel article L. 122-53** dans le **Code du travail** qui dispose que les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise

peuvent exercer en justice, dans les conditions prévues par l'article L. 122-52, toutes les actions qui naissent de l'article L. 122-46 (harcèlement sexuel) et de l'article L. 122-49 (harcèlement moral) en faveur d'un salarié de l'entreprise, sur le modèle de ce qui était déjà prévu par l'article L. 123-6 du même code en matière de harcèlement sexuel.

« Les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise peuvent exercer en justice, dans les conditions prévues par l'article L 122-52, toutes les actions qui naissent de l'article L 122-46 et de l'article L 122-49 en faveur d'un salarié de l'entreprise, sous réserve qu'elles justifient d'un accord écrit de l'intéressé. L'intéressé peut toujours intervenir à l'instance engagée par le syndicat et y mettre fin à tout moment. »

Condition : La victime au nom et pour le compte de laquelle l'action sera exercée doit donner son **accord écrit**. Cette condition semble s'inspirer à la fois de l'**article 7** de la **directive européenne du 29 juin 2000** qui exige l'approbation du salarié à l'action exercée par le syndicat en matière de discrimination et de l'**article L. 123-6 du Code du travail** qui prévoit un régime analogue en ce qui concerne le harcèlement sexuel, sachant toutefois que dans ce dernier cas il suffit d'avertir par écrit le salarié qui ne doit pas s'opposer dans les 15 jours à l'action envisagée

Limite : Même lorsqu'elle est exercée par un Syndicat, l'action appartient toujours à la victime qui peut intervenir à l'instance ou y mettre fin à tout moment.

Considérant l'effet pédagogique et préventif des sanctions, le projet de loi avait entendu « doubler » les dispositions prohibant le harcèlement moral au travail au plan civil, d'un certain nombre de sanctions au plan pénal.

B.- La répression du harcèlement moral ?

Comme il a été vu *supra*, plusieurs dispositions pénales peuvent déjà être mises en œuvre pour sanctionner les agissements constitutifs du harcèlement moral au travail. On peut donc, légitimement, se poser la question de l'opportunité de créer une nouvelle infraction spécifique en la matière.

- Comme le souligne le Conseil économique et social dans son Avis du 11 avril 2001, *« dès lors que le législateur a décidé de sanctionner spécifiquement, au plan pénal, le harcèlement sexuel au travail, même s'il a voulu limiter cette approche dans sa dimension d'une conduite abusive, il paraît logique que puisse être réprimé le*

harcèlement moral au travail, en ne le limitant pas au harcèlement descendant mais en englobant toutes situations de harcèlement, y compris celles qui peuvent atteindre la hiérarchie ou se développer entre collègues. »

- Une sanction pénale spécifique au harcèlement moral au travail souligne de façon symbolique que, même en situation de travail (et donc de subordination), toute personne a droit au respect de sa dignité : une telle disposition constituerait donc « *un signe fort donné en direction des victimes, manifestant la compréhension de la société* » (CES, Avis du 11 avril 2001).
- Enfin, le risque de plaintes abusives est relatif dans la mesure où, dans le cas de plaintes sans fondement, l'auteur présumé a la possibilité de se retourner contre son accusateur pour dénonciation calomnieuse.

Le projet de loi de modernisation sociale, dans sa version adoptée en deuxième lecture par l'Assemblée nationale le 13 juin 2001, prévoyait d'insérer, dans le chapitre II (relatif aux « *atteintes à l'intégrité physique ou psychique de la personne* ») du titre II du livre II du **Code pénal**, une **nouvelle section 3 bis intitulée « Du harcèlement moral »**, comportant un **article 222-33-1** ainsi rédigé :

« Le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni d'un an d'emprisonnement et de 100 000 F d'amende. »

De surcroît, cette version du projet de loi prévoyait de créer un **article 225-14-1 du Code pénal** incriminant « ***le fait de harceler un salarié dans le but de porter atteinte à sa dignité ou à son intégrité physique ou morale*** ». La peine encourue était de deux ans d'emprisonnement et de 500 000 F d'amende.

- Cette infraction aurait été intégrée à la fois dans le chapitre II consacré aux « *Atteintes à l'intégrité physique ou psychique de la personne* » et dans le chapitre V du Code pénal relatif aux « *Atteintes à la dignité de la personne* », ce qui semble approprié.
- Cependant, il convient de remarquer que cette nouvelle infraction ne visait que les agissements de harcèlement moral proférés sur le lieu de travail, à l'exclusion de ceux qui peuvent être commis dans la sphère privée, conjugale, familiale... etc. On peut alors se demander pourquoi les parlementaires n'ont pas voulu, par la même occasion, réprimer l'ensemble de ces agissements, quels que soient leurs motifs, leurs méthodes ou leur lieu de survenue ?

- Ces textes prévoyaient pour les auteurs des sanctions identiques à celles qui sont prévues dans le cas de harcèlement sexuel, puisque les deux infractions atteignent de la même façon la victime dans sa dignité.
- Ces dispositions étaient d'ailleurs proches du texte mis en place par le législateur belge (par une loi du 30 octobre 1998) qui a inséré un article 442 bis dans le Code pénal qui dispose que sera puni « *quiconque aura harcelé une personne alors qu'il savait ou aurait du savoir qu'il affecterait gravement par ce comportement la tranquillité de la personne visée* ».

Le Sénat a supprimé en deuxième lecture toutes les sanctions pénales qui visaient les auteurs de harcèlement moral.

C.- Le harcèlement moral en droit public

Etant donné qu'il n'existe pratiquement aucune disposition susceptible de s'appliquer au harcèlement moral au travail en droit public (cf. *supra*), le Conseil économique et social avait suggéré de modifier l'article 6 de la **loi du 13 juillet 1983** qui porte sur les **droits et obligations des fonctionnaires** et constitue le titre premier du **Statut général des fonctionnaires de l'Etat et des collectivités locales**, afin d'y incorporer un régime analogue à celui retenu en droit privé. Le projet de loi s'est conformé à l'avis du Conseil et prévoit d'introduire dans la loi précitée un **nouvel article 6 quinquies** ainsi rédigé :

« Aucun fonctionnaire ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Aucune mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la formation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation et la mutation ne peut être prise à l'égard d'un fonctionnaire en prenant en considération :

1° Le fait qu'il ait subi ou refusé de subir les agissements de harcèlement moral visés au premier alinéa ;

2° Le fait qu'il ait exercé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire cesser ces agissements;

3° Ou bien le fait qu'il ait témoigné de tels agissements ou qu'il les ait relatés ;

Est passible d'une sanction disciplinaire tout agent ayant procédé aux agissements définis ci-dessus.

Les dispositions du présent article sont applicables aux agents non titulaires de droit public. »

D.- La procédure de médiation

L'ancien article 50 quinquies B du projet de loi prévoyait qu'une procédure de médiation pouvait être engagée en matière de harcèlement moral par l'inspecteur du travail à la demande écrite et motivée de l'une des parties ou de sa propre initiative. Si les parties ne s'entendent pas pour désigner un médiateur, ce dernier est choisi par l'inspecteur du travail sur une liste de personnalités désignées en fonction de leur autorité morale et de leur compétence dans ce domaine (les listes de médiateurs sont dressées après consultation et examen des suggestions des organisations syndicales les plus représentatives sur le plan national).

Procédure :

Le médiateur a les plus larges pouvoirs pour s'informer de la situation dans l'entreprise et des relations entre les parties intéressées. Celles-ci lui remettent un mémoire contenant leurs observations. Chaque mémoire est communiqué par la partie qui l'a rédigé à la partie adverse.

Le médiateur convoque les parties. Après avoir, s'il y a lieu, essayé de concilier les parties, le médiateur leur soumet, sous forme de recommandation motivée, des propositions en vue du règlement des points en litige, dans un délai d'un mois à compter de la désignation, susceptible d'être prorogé avec leur accord.

Toutefois, lorsque le médiateur constate que le conflit porte sur l'interprétation ou la violation des dispositions législatives ou réglementaires, il doit recommander aux parties de soumettre le conflit à la juridiction de droit commun compétente pour en connaître.

Ce texte, après deuxième lecture du Sénat, est supprimé. Toutefois les dispositions des articles L 524-1 et suivants du Code du travail subsistent.

III – DERNIÈRE MINUTE

La publication des Actes de la journée du 8 novembre 2001 serait incomplète si l'on omettait d'informer ses participants du dernier état de la législation sur le harcèlement moral.

1. La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, parue au Journal Officiel du 18 janvier contient un chapitre intitulé « *Lutte contre le harcèlement moral au travail* » (articles 168 à 180).

Cette loi vise à établir un cadre juridique pour cette forme de harcèlement : définition, prévention, sanction. Le harcèlement moral fait ainsi son entrée dans le Code du Travail, le Code Pénal et dans les Statuts de la Fonction Publique. S'agissant de la définition, toute référence à un lien d'autorité a été supprimée : le harcèlement moral peut être le fait de l'employeur, d'un supérieur hiérarchique, ou d'un collègue. Afin d'assurer la prévention, divers acteurs voient leur champ d'intervention renforcé (délégués du personnel, CHSCT, médecin du travail...). Une obligation générale de prévention pèse par ailleurs sur l'employeur. D'autres dispositions protègent les victimes lorsque le harcèlement est avéré : une procédure de médiation, l'action des syndicats en justice à la place des victimes. S'agissant de la répression, le harcèlement fait l'objet de sanctions disciplinaires, civiles et pénales.

L'article 169 de cette loi insérait dans le Code du Travail un article L 122-52 aménageant le régime de la charge de la preuve en cas de litige, dans un sens favorable au demandeur. Le salarié concerné devait « *présenter des éléments de fait laissant supposer l'existence d'un harcèlement* ». Le défendeur devait ensuite prouver que ses agissements n'étaient pas constitutifs d'un harcèlement et que sa décision était justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement.

2. Cet aménagement de la charge de la preuve ayant conduit rapidement à des recours abusifs devant les tribunaux, le projet de loi relatif à « la négociation collective en matière de licenciement économique » (adopté en première lecture par l'Assemblée Nationale le 10 décembre 2002) modifie le volet de la loi de modernisation sociale portant sur le harcèlement moral.

Le salarié concerné doit « *établir des faits* » qui permettent de présumer l'existence d'un harcèlement. La partie défenderesse devra toujours pour sa part prouver que ses agissements ne sont pas constitutifs d'un harcèlement. Il ne s'agit pas d'un renversement de la charge de la preuve, mais d'un nouveau partage de cette charge.

Telles sont les quelques précisions qui me semblaient nécessaires.

Christine BAUDOIN, 19 décembre 2002

Annexe III

Le harcèlement au travail

Marie-France Hirigoyen

Toutes les personnes qui se disent harcelées ne le sont pas forcément. Aussi faut-il être vigilant. C'est à ce seul prix qu'une prévention vraiment efficace pourra être mise en place. Une banalisation consisterait à le confondre avec d'autres formes de souffrance au travail comme le stress ou la pression au travail, ou bien avec le conflit ouvert ou la mésentente.

Ce que ce n'est pas

Le stress

Le harcèlement est à distinguer nettement du stress professionnel tel qu'on le comprend le plus souvent.

Or le harcèlement moral est beaucoup plus que du stress même s'il passe par une phase de stress :

- cette première phase apparaît lorsque l'isolement est modéré et que l'agression ne porte que sur les conditions de travail. Cette phase peut se prolonger si l'agression n'est pas très intense ou si la personne refuse d'ouvrir ses yeux sur la spécificité de ce qu'elle subit.
- la phase de harcèlement moral proprement dite apparaît lorsque la personne ciblée prend conscience de la malveillance dont elle est l'objet, c'est à dire lorsque le refus de communication est manifeste et humiliant, lorsque les critiques portant sur le travail deviennent méchantes, et que les attitudes et les paroles deviennent injurieuses. Les conséquences sur le psychisme de la personne ciblée sont beaucoup plus graves dès qu'elle prend conscience qu'il y a « intention de nuire ». Cela

entraîne une blessure qui n'a plus rien à voir avec le stress. Il s'agit d'une blessure d'amour-propre, une atteinte à la dignité, mais aussi une brutale désillusion liée à la perte soudaine de la confiance qu'on avait mise dans l'entreprise, dans la hiérarchie ou dans les collègues. Le traumatisme est d'autant plus grand que la personne avait beaucoup investi son travail.

Le stress ne devient destructeur que par excès, le harcèlement est destructeur par sa nature même.

Certes le stress professionnel, fait de pressions, d'envahissement par des tâches multiples et répétitives, peut user une personne et même l'amener jusqu'au burn out, c'est à dire à une dépression d'épuisement :

Pourtant le stress est différent du harcèlement moral où l'humiliation domine. J'ai conscience que dans le langage courant, on parle parfois de harcèlement quand on est houspillé par quelqu'un, aussi la distinction entre *harcèlement professionnel* et *harcèlement moral* me paraît pertinente, pour bien marquer par le terme *moral* l'importance de l'humiliation et du manque de respect dans le second cas.

Chez les stressés le repos est réparateur, et de meilleures conditions de travail permettront de repartir. Chez une personne victime de harcèlement, la honte et l'humiliation persistent très longtemps, même si ce tableau est à nuancer en fonction de la personnalité des individus. Si la gestion par le stress entraîne des conséquences désastreuses sur la santé, c'est par un dérapage, un mauvais dosage (même si, par des séminaires de gestion du stress on essaie d'apprendre aux cadres à mieux supporter la pression). Mais dans le stress, contrairement au harcèlement moral, il n'y a pas d'intentionnalité malveillante.

Dans le harcèlement moral, au contraire, ce qui est visé, c'est l'individu lui-même dans une volonté plus ou moins consciente de lui nuire. Il ne s'agit pas d'améliorer une productivité ou d'optimiser des résultats mais de se débarrasser d'une personne parce que, d'une manière ou d'une autre, elle « gêne ». Cette violence n'est utile ni à l'organisation ni à la bonne marche de l'entreprise.

Le conflit

Il me paraît aussi essentiel de différencier le harcèlement moral d'un conflit. S'il y a harcèlement moral, c'est que justement aucun conflit n'a réussi à se mettre en place. Dans un conflit, les reproches sont nommés (la guerre est ouverte en quelque sorte). Au contraire, derrière tout procédé de harcèlement, il y a du non-dit et du caché. Même si les situations de conflit sont coûteuses et douloureuses pour une entreprise,

tout le monde s'accorde à reconnaître leur utilité. A l'origine, il y a une nécessité de changement ; un ancien système de fonctionnement doit être détruit pour en reconstruire un autre. Un conflit est source de renouvellement et de réorganisation en obligeant à se remettre en question et à fonctionner sous des formes nouvelles.

En acceptant le conflit, on reconnaît l'existence de l'autre comme interlocuteur, on lui reconnaît l'appartenance à un même système.

Mais, malgré les possibilités de changements qu'ils apportent, les conflits ont une mauvaise réputation dans les entreprises. Ces dernières craignent l'agitation sociale qui pourrait nuire à leur image de marque, et préfèrent laisser s'installer une communication perverse avec les manipulations que cela engendre. Il leur faut donner l'impression que tout va bien. Elles évitent les vrais débats et les échanges directs, de peur qu'un désaccord trop évident apparaisse. Il est impossible d'y discuter sagement et de nommer ce qui ne va pas.

Les conflits s'étendent et dégénèrent sans résolution parce que nos systèmes éducatifs nous ont appris à en avoir peur. On veut à tout prix du dialogue, même s'il est faux, pour éviter la violence ouverte que l'on craint de ne pas savoir juguler. On n'affirme pas ses positions, on échappe dans une pseudo acceptation, quitte à faire passer de manière insidieuse son point de vue.

Certes, aujourd'hui il y a moins de conflits sociaux car on les étouffe dans l'œuf, mais il y a plus de souffrance individuelle : stress, fatigue, anxiété, dépression, harcèlement moral. Chacun souffre dans son coin sans pouvoir partager ses difficultés avec un groupe solidaire. Les salariés n'ont plus le sentiment d'appartenir à un collectif professionnel qui pourrait permettre une recherche collective de reconnaissance. Les conflictualités sociales qui sont porteuses de changement disparaissent progressivement au profit de micro conflictualités ou d'agressions individuelles qui échappent aux techniques de régulation sociale. Dans ces situations de souffrance individuelle qui ne peuvent pas être réglées de façon uniquement collective, les syndicats ont beaucoup de difficultés à intervenir.

Dans le harcèlement moral, il ne s'agit plus d'une relation symétrique comme dans le conflit, mais d'une relation dominant-dominé, où celui qui mène le jeu cherche à soumettre l'autre et à lui faire perdre son identité. Quand cela se passe dans le cadre d'une relation de subordination, c'est un abus de pouvoir hiérarchique, et l'autorité légitime sur un subordonné devient une domination sur une personne.

Même lorsque le harcèlement se met en place entre collègues ou de façon ascendante, il est toujours précédé d'une domination psychologique de l'agresseur et

d'une soumission forcée de la victime. L'autre est déprécié, a priori, en raison de ce qu'il est, de son appartenance sexuelle, de son manque de compétence, ou de sa position hiérarchique. Dans tous les cas, on ne le considère pas comme un interlocuteur valable ce qui permet de détruire plus aisément son identité.

C'est une erreur de vouloir éviter à tout prix les conflits car ils constituent les moments où nous pouvons changer et tenir compte de l'autre, c'est à dire nous enrichir. A l'opposé d'un conflit, le harcèlement moral est une façon de bloquer tout changement.

La maltraitance managériale

Ce que j'appelle maltraitance managériale, c'est le comportement tyrannique de certains dirigeants caractériels qui font subir une pression terrible à leurs salariés, ou qui les traitent avec violence, en les invectivant, en les insultant, sans aucunement les respecter.

Alors que les procédés de harcèlement moral sont occultes, la violence de ces tyrans caractériels est repérable de tous, y compris des délégués du personnel quand il y en a. En effet, même si quelques uns, plus habiles ou plus manipulateurs s'arrangent pour y échapper, tous les salariés sont indifféremment maltraités.

Que ces dirigeants soient conscients ou pas de la brutalité de leurs agissements, leurs comportements sont indignes et inadmissibles. Seule une action collective peut en venir à bout. Il faut donc que les salariés réagissent le plus tôt possible et ensemble, pour dénoncer ces comportements d'esclavagistes.

Néanmoins, la difficulté qu'il y a à séparer harcèlement moral de la maltraitance managériale vient de ce que ces dirigeants tyranniques utilisent parfois également des procédés pervers, qui consistent par exemple à monter les gens les uns contre les autres.

Les agressions ponctuelles

Le harcèlement moral se caractérise avant tout par la répétition. Ce sont des attitudes, des paroles, des comportements, qui, pris séparément peuvent paraître anodins mais que leur répétition et leur systématisation rendent destructeurs. Heinz Leymann¹, avait établi une liste de 45 agissements hostiles, et considérait que, pour

¹ H. Leymann Mobbing

que l'on parle de mobbing, il fallait qu'un ou plusieurs de ces agissements se répètent au moins une fois par semaine et sur une durée minimale de six mois. Fixer ainsi un seuil limite me paraît excessif car la gravité d'un harcèlement ne dépend pas que de la durée mais aussi de la violence de l'agression. Certains agissements particulièrement humiliants ne peuvent être supportés plus de quelques semaines.

Une agression verbale ponctuelle, à moins qu'elle ne soit précédée de multiples petites agressions, est un acte de violence, mais ce n'est pas du harcèlement moral, tandis que des reproches réitérés, le sont, surtout s'ils sont accompagnés d'autres agissements disqualifiants.

Il peut pourtant se faire qu'une agression apparemment unique mais particulièrement humiliante, comme c'est le cas dans certaines mises à la porte brutales (bureau fermé, affaires personnelles dans un carton sur le palier, attitudes d'évitement) puisse être considérée comme du harcèlement moral. Parfois, en analysant en détail ces situations, on s'aperçoit que de petits indices de rejet ou d'hostilité déniés par la victime avaient précédé l'éviction. Le salarié licencié prend conscience d'un coup des procédés d'humiliation, mais ils étaient là bien avant qu'on le remercie. Dans ce cas, on peut parler de harcèlement moral puisqu'il s'agit effectivement d'une entreprise délibérée d'élimination d'une personne et qu'il s'agit de l'humilier et de la rabaisser par pur sadisme.

Les autres formes de violences

Je passerai brièvement sur les autres formes de violence qui, quelle que soit leur destructivité, ne peuvent pas être considérées comme du harcèlement moral :

- La violence externe, qu'elle provienne d'incivilités, d'une agression à main armée ou d'une agression par un client n'est pas en soi du harcèlement moral. Pourtant, il arrive que le comportement de certains clients s'y apparente. Dans ce cas, étant donné que l'agression vient de l'extérieur, il est du devoir d'une entreprise, de prendre des mesures pour protéger ses salariés.
- La violence physique n'est pas du harcèlement en soi, même s'il arrive que des situations de harcèlement dégénèrent et que les personnes en viennent aux coups. Il est important dans ce cas de porter plainte. Selon le BIT, c'est dans le secteur des services que la violence physique est la plus élevée (6 % dans les administrations, et 5 % dans les commerces).
- La violence sexuelle étant déjà qualifiée pénalement n'entre pas dans le registre du harcèlement moral. Je fais une distinction théorique entre harcèlement moral et harcèlement sexuel, même si je me propose de montrer que des passages de l'un à

l'autre sont fréquents. Selon le BIT (Bureau international du travail), le harcèlement sexuel concerne 2 % des travailleurs. Les femmes sont les plus exposées, surtout les moins de 25 ans et celles qui ont un statut précaire.

Les mauvaises conditions de travail (si elles ne sont pas intentionnelles)

Il est souvent fort difficile de distinguer le harcèlement moral des mauvaises conditions de travail. C'est dans ce cas que la notion d'intentionnalité prend toute son importance. Travailler dans un bureau étroit, avec un mauvais éclairage et un siège inadapté ne constitue pas un acte de harcèlement en soi sauf si un seul salarié est traité spécifiquement ainsi, ou si cela est destiné à le décourager. Il en est de même pour la surcharge de travail, elle ne devient harcèlement que s'il y a dérapage et si le but, conscient ou inconscient, est de faire craquer le salarié.

Les mauvaises conditions de travail sont du domaine de l'inspection du travail qui doit aller juger sur place et sanctionner. La difficulté vient de ce que, dans le cas de harcèlement moral, cette dégradation se fait progressivement sans que le salarié sous emprise ne puisse juger à quel moment ses conditions de travail deviennent franchement anormales. Si tout un groupe de salariés d'une même entreprise voit ses conditions de travail se dégrader, une action collective est possible. Par contre une personne seule dans une petite structure ne pourra compter que sur son ressenti subjectif pour oser se plaindre. Le plus souvent, le harcèlement moral est si subtil que la dégradation des conditions de travail d'une personne n'apparaît que de façon relative, par comparaison avec la situation des collègues.

On voit bien que, plus les conditions de travail sont dures, et plus il faut être attentif aux personnes.

Les contraintes professionnelles

Le harcèlement est un abus et ne doit pas être confondu avec les décisions légitimes concernant l'organisation du travail, telles que les mutations ou les changements de poste, lorsqu'ils sont conformes au contrat de travail. De même, les critiques constructives et les évaluations concernant le travail fourni, à condition qu'elles soient explicitées et ne soient pas utilisées à but de représailles ne constituent pas du harcèlement. Il est certain que tout travail présente un degré de contrainte et de dépendance.

Par ailleurs, de nombreux contrats de travail comportent des clauses d'objectifs à atteindre qui maintiennent une pression constante sur les salariés qui sont dans l'obligation de réussir quelles que soient les conséquences sur leur santé. Plusieurs

jurisprudences ont reconnu que des objectifs à atteindre irréalisables, en maintenant le salarié dans un état de sujétion constante, constituent une forme de harcèlement qu'Alain Chirez avait qualifié de *clausuel* ². L'employeur est tenu de fournir au salarié les moyens normaux de remplir sa mission, et la tâche exigée doit correspondre aux compétences au statut et au salaire du salarié.

Lorsqu'on aborde le problème des contraintes professionnelles, il faut avoir conscience que certaines personnes peu motivées par leur travail se sentent harcelées dès qu'on les houspille en essayant de les stimuler. Il est normal qu'une hiérarchie essaie de motiver ses subordonnés, mais elle ne doit pas confondre motivation et stimulation. Beaucoup de responsables ne savent pas ménager les susceptibilités individuelles et manient plus facilement le bâton que la carotte. Dans ce cas, comme un âne qui refuse de rentrer à l'étable, ces personnes se bloquent et ne peuvent plus avancer.

On m'objectera que la différence entre la pression légitime d'un supérieur hiérarchique pour faire travailler ses employés et un comportement abusif n'apparaît pas toujours de façon évidente. A cela je réponds que les cadres doivent apprendre à faire passer leurs messages de façon respectueuse et en tenant compte de la personnalité du salarié.

Les détournements du mot

Depuis que le terme est passé dans le langage public, il a souvent été utilisé de façon abusive, et parfois même utilisé de façon perverse c'est à dire en le détournant de son sens premier.

1) Les positions victimaires

Il faut tenir compte que certaines personnes peuvent se complaire dans une position de victime. Dans ce cas, elles ne cherchent pas à trouver une issue à leur situation difficile car cela leur confère une identité et une occasion de se plaindre. Cette position victimaire a donné un sens à leur mal de vivre et, pour maintenir ce mode d'existence, il leur faudra poursuivre sans fin leur agresseur afin d'obtenir une réparation qui s'avérera toujours insuffisante. Je vois parfois arriver dans mon cabinet

² CHIREZ A. *article paru dans Libération Emploi*

des victimes triomphantes qui ne viennent pas me voir pour se remettre en question et trouver une issue, mais pour obtenir de moi un certificat médical qui pourrait leur permettre de se venger d'une situation qu'elles estiment injuste. Certains règlent ainsi des comptes personnels ou trouvent là une occasion d'obtenir des avantages matériels. Parfois la position de victime dans laquelle se complait la personne vient d'un autre traumatisme qui était resté en suspend. Par exemple une personne maltraitée dans son enfance peut chercher inconsciemment le conflit avec toute personne en position d'autorité, ce qui l'amène à rejouer, à l'âge adulte, la même situation de souffrance. Pour sortir de cette répétition, il est nécessaire, si elle va en thérapie, d'établir des liens entre les deux situations, afin que la personne puisse voir comment le fait de rester victime n'est qu'une recherche d'issues au premier traumatisme.

Il n'y a pas loin entre cette position victimaire et la fausse allégation de harcèlement moral.

2) Le harceleur-harcelé

Il est des situations où, lorsque plusieurs salariés ont été victimes du comportement abusif d'un même supérieur et qu'ils ont réussi à se faire entendre auprès des médias et des syndicats, l'individu tenu pour responsable se retrouve désigné publiquement comme « harceleur » avant même que les faits aient pu être vérifiés. Les autorités hiérarchiques de cette personne se retrouvent ainsi acculés à devoir agir sans aucune sérénité, parfois même pour protéger le supposé harceleur.

Ce retournement de l'agression est alors renforcé par la médiatisation. On ne peut que recommander aux journalistes la prudence avant de désigner quelqu'un à la vindicte publique. Etant donné qu'il s'agit de situations subtiles où un certain nombre d'éléments restent cachés, il est difficile de les décrire sans les déformer et les caricaturer.

Il en est tout autrement lorsque les faits sont connus de tous et que la hiérarchie tarde quand même à leur trouver une issue. Dans ce cas, dévoilant ce que l'entreprise essaie de cacher, les médias jouent un rôle salvateur, surtout s'ils savent y adjoindre des conseils de prévention ou des conseils juridiques. Les médias jouent dans ce cas un rôle de prévention en dénonçant le « management barbare » de certaines entreprises. Dans ce cas, c'est l'image de marque de toute une entreprise qui est atteinte, et, pour rétablir sa réputation, elle sera contrainte de veiller à ce que cette situation cesse rapidement et qu'elle ne se reproduise pas.

Il est des psychothérapeutes qui conseillent clairement à leurs patients de harceler en retour celui qui les harcèle. Il m'apparaît qu'il s'agit d'un jeu dangereux qui risque

d'entraîner une surenchère perverse. Comment distinguer alors harceleur et harcelé puisque tout le monde manipule ?

Dans tous les cas, il faut faire très attention à ne pas passer de la peur à la haine.

3) Les fausses allégations de harcèlement moral

Il faut veiller à ce que les quelques cas de fausses allégations de harcèlement moral qui apparaissent maintenant ne viennent pas jeter le discrédit sur la réalité de ce que subissent les vrais victimes.

La paranoïa

Le risque majeur de fausse allégation de harcèlement moral vient en premier des paranoïaques qui trouvent là un support crédible à leur sentiment de persécution. Dans la plupart des cas le diagnostic est évident. Une personne se plaint de façon très théâtrale d'une autre personne qui lui aurait causé un préjudice, puis le sentiment de persécution s'étend à l'entourage de l'agresseur présumé, et enfin à tous ceux qui émettent des doutes sur la réalité du harcèlement. En même temps, le paranoïaque adresse à différents responsables des courriers immodérés accusant son persécuteur, avec des mots violents soulignés ou écrits en très gros caractères. Dans leur présentation, au départ, les paranoïaques sont des personnes plutôt discrètes qui ne s'animent que lorsqu'elles parlent des persécutions qu'elles subissent. Si on émet des réserves sur certains de leurs propos, ces personnes peuvent devenir violentes. Avec raison, chacun craint de se retrouver confronté à l'un d'entre eux.

Dans une paranoïa évidente comme celle-ci, le diagnostic est aisé mais il devient plus problématique lorsque la personne est plus discrète et moins quérulente. Le discours est alors plus subtil et s'adapte à l'interlocuteur de façon à devenir crédible. A la différence d'avec des vraies victimes, une personne ayant un caractère paranoïaque ne cherchera pas à faire évoluer la situation vers un accord mais au contraire cherchera à maintenir sa plainte contre son harceleur-victime-désigné, qui, si personne n'intervient, pourra le rester à vie. Etant donné que ce sont des pathologies qui prennent habituellement de l'ampleur avec le temps, le diagnostic en devient de plus en plus évident et finit par être repéré. Il n'en reste pas moins que cela constitue un préjudice certain pour la ou les personnes visées.

La paranoïa est du domaine de la médecine et de la psychiatrie. Ce sont aux médecins du travail d'en faire le diagnostic et, dans le doute, ils peuvent demander l'avis d'un expert psychiatre afin de repérer la structure caractérielle de la personne.

Alors que tous deux se disent persécutés par quelqu'un d'autre, le diagnostic entre un paranoïaque et une vraie victime de harcèlement moral se fait par la tonalité générale

de la plainte. Les vraies victimes de harcèlement moral sont dans le doute, s'interrogent sur leurs propres agissements, et cherchent des solutions pour mettre fin à leur tourment. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'elles laissent la situation s'enliser et qu'elles ne réagissent pas suffisamment tôt. Elles veulent avant tout trouver une issue qui rétablisse leur dignité. Les paranoïaques au contraire ne doutent pas. Ils affirment et accusent.

Le retournement de la perversité

Les fausses allégations de harcèlement moral sont aussi la spécialité des individus pervers qui essaient ainsi, de façon masquée, de disqualifier quelqu'un d'autre, tout en s'attirant la sympathie du groupe et en l'amenant à pleurer sur leur sort.

En tant que psychiatre, il m'arrive de recevoir des personnes visiblement procédurières qui, à tort ou à raison, se sentant persécutées par une ou plusieurs personnes, viennent chercher auprès de moi des méthodes pour mieux nuire à leur supposé harceleur et à son entourage. Elles n'ont nullement l'intention de se remettre en question. Ce qui les intéresse, c'est seulement de se venger et de détruire l'autre. Ces personnes repartent furieuses lorsque je leur dis que je ne peux rien faire pour elles, et parfois elles me menacent de représailles.

D'une façon générale les « fausses victimes perverses » sont nettement plus visibles et même spectaculaires que les vraies personnes harcelées moralement, car elles n'hésitent pas à faire appel aux médias. Elles ne cherchent aucunement un arrangement, car elles sont intéressées avant tout par l'argent qu'elles espèrent retirer de leur situation.

La victimisation outrancière finit par nuire à la cause qu'elle veut défendre. A trop parler de harcèlement moral à tout bout de champ et à tort et à travers, le concept risque de perdre de sa crédibilité.

Qui sont les agresseurs

Même sans malveillance, nous pouvons tous, dans certains contextes, face à certaines personnes avoir des attitudes perverses. Ce qui pose problème, ce n'est pas l'individu lui-même, mais c'est un certain type de comportement qu'il faut dénoncer. Le harcèlement moral se caractérise par une agression et non par un conflit. Son but est de contrôler et de dominer l'autre en empiétant sur son territoire psychique. Il ne s'agit pas d'une décharge d'agressivité d'un individu soumis à trop de stress ou à de mauvaises conditions de travail, ce n'est pas une perte de contrôle de soi, mais au contraire une volonté de contrôle de l'autre.

Certains avancent que la pression psychologique de la nouvelle organisation du travail peut transformer tout individu *ordinaire* en persécuteur. Mon expérience de ces situations m'amène à dire que, si certains contextes peuvent être déstabilisants pour tout le monde, n'importe qui ne peut pas devenir harceleur. Certains profils psychologiques y sont plus disposés. D'autres savent résister, sans doute parce que leurs valeurs morales sont plus solides.

Pour éviter les abus dans l'utilisation du terme, et la diabolisation de certains agresseurs pouvant conduire à les transformer en victime de leurs victimes, il me paraît important de faire une distinction entre les situations qui ressemblent à du harcèlement moral mais qui n'en sont pas (essentiellement parce qu'il n'y a pas de volonté de nuire), et les situations où il y a malveillance. Entre les deux se situent les nombreuses situations qui ne peuvent être analysées qu'au cas par cas.

- *Ce qui ressemble à du harcèlement moral mais qui n'en est pas*

- les malentendus et erreurs de management :

On peut placer dans cette catégorie les maladresses ou les accidents de management qui viennent de personnes qui, quelles que soient leurs compétences techniques, ne savent pas diriger une équipe. L'entreprise a la responsabilité de leur apprendre à assouplir leur comportement afin qu'ils évitent des dérapages qui pourraient blesser des subordonnés vulnérables.

- la mésentente

On ne peut pas aimer tout le monde. Ce qui nous attire ou ce qui nous repousse chez l'autre est toujours éminemment subjectif : une façon d'être qui nous rappelle quelque chose de notre histoire qu'on aimerait oublier, ou un trait de caractère que nous n'aimons pas en nous-mêmes. Lorsqu'un patron ne supporte pas un employé qu'il a recruté, il ne peut s'en prendre qu'à lui-même et assumer le coût d'un licenciement. Il s'agit alors d'une erreur de recrutement, et la personne à qui on ne peut rien reprocher d'autre que d'être ce qu'elle est, doit être indemnisée.

- les troubles psychiatriques transitoires

- *Ce qui est destructeur mais pas forcément malveillant*

- la transmission du stress

Un certain nombre de petits chefs ne font que répercuter sur leurs subordonnés la pression qui leur est imposée. Comme chacun se retranche derrière la pression qu'il subit, personne ne se sent vraiment responsable.

- l'anxiété névrotique

Il est certain qu'il faut s'aimer bien pour bien fonctionner avec les autres, et que quand on n'a pas confiance en soi, on peut être amené à fonctionner de façon défensive en permanence. On se méfie des autres, on pense qu'ils vous jugent et qu'ils sont prêts à vous critiquer. On devient violent parce qu'on se sent en péril. Si, en plus, on n'assume pas sa violence, on peut être amené à la dissimuler en utilisant des procédés pervers. On se retrouve alors dans un cercle vicieux de violence qui fait qu'il faut toujours se protéger plus et agresser plus.

- les caractériels

Lorsqu'il s'agit d'un salarié caractériel, c'est à la hiérarchie d'intervenir pour l'amener, sous peine de sanction, à modérer son comportement. Si c'est le dirigeant qui est caractériel, c'est le groupe tout entier qui doit réagir de façon collective afin de faire savoir que ce comportement est inadmissible.

- les chefs paranoïaques

- les personnalités obsessionnelles

Les individus qui ont un caractère obsessionnel ont un immense besoin de maîtrise car ils ont horreur de tout ce qui est fluide ou mouvant ou spontané. Ils cherchent à maîtriser la vie en la figeant. Ils ne lâchent pas l'autre et lui mettent la pression en l'envahissant de leur présence, par exemple en lui téléphonant sans arrêt, l'empêchant ainsi d'avancer. Mais les obsessionnels ne prennent pas plaisir à faire souffrir les autres, et s'ils se font aider, ils peuvent changer leur comportement

• *Ce qui est malveillant mais pas toujours conscient*

- le harcèlement par intrusion

- ceux qui suivent la perversité du groupe : les moutons

C'est malheureusement un cas fréquent. Certains suivent aveuglément la hiérarchie, obéissant à toutes les consignes, même les plus absurdes, sans s'interroger sur le sens de ce qu'ils font, dans l'espoir que, s'ils sont conformes, et même hyper conformes, en anticipant sur la conformité attendue, ils seront protégés.

- les personnalités narcissiques

Parce qu'ils souffrent d'un sentiment d'insécurité concernant leur propre valeur, ils peuvent détruire l'autre pour se rehausser ou pour se défendre. C'est par le

biais du narcissisme que les entreprises manipulatrices ont prise sur les personnes. Ces individus intègrent la logique du système sans aucun sens critique et deviennent ce que l'entreprise veut qu'ils deviennent. Ils sont prêts à tout, pour peu que l'entreprise le leur demande. Cette « hyper plasticité » leur fait perdre tout regard critique et toute possibilité de désobéir à des ordres allant à l'encontre de leur morale individuelle. Ils se laissent bernier par une apparence de pouvoir et s'adaptent à outrance pour suivre le fonctionnement de l'entreprise, même s'il est pervers.

- *Les agresseurs malveillants : les pervers narcissiques*

Il s'agit d'un mode de fonctionnement pathologique proche de la maladie mentale. Les pervers narcissiques sont des individus qui établissent avec autrui des relations fondées sur les rapports de force, la méfiance et la manipulation. Il leur est impossible de reconnaître l'autre en tant qu'être humain. Ils le considèrent comme un rival à combattre qu'il faut dominer ou détruire. Il existe incontestablement chez les pervers narcissiques une jouissance à pointer ce qui démolira le plus sûrement l'identité de la victime. Jamais ils ne reconnaissent leurs fautes, jamais ils ne font d'excuses. Quand un pervers narcissique est démasqué, il se met habilement en position de victime, il crie au complot, il renverse la situation pour convaincre les autres qu'il est le jouet d'une campagne de persécution, ce qui oblige les éventuels intervenants à la vigilance. Même s'ils connaissent très bien les limites à ne pas franchir pour ne pas avoir d'ennuis, il y a chez eux une malveillance inconsciente.

En raison de leur personnalité, les pervers narcissiques peuvent se retrouver à des postes stratégiques dans le monde du travail. Etant donné qu'ils sont froids, calculateurs et sans états d'âme, ils sauront privilégier les éléments rationnels sans se laisser émouvoir par les aléas humains. Ce sont des individus qui savent très bien faire leur chemin dans les entreprises et les administrations car ils sont habiles et séducteurs. Ils savent utiliser, à leur profit exclusif, les liens de subordination pour asservir l'autre. Leur dangerosité ne tient pas seulement à leurs agissements mais aussi à leur pouvoir de séduction : ils savent entraîner un groupe à la perversité.

Annexe IV

Harcèlement moral, management paradoxal et pouvoir informel

Jean-Pierre Le Goff¹

Je partirai de l'idée que la notion de harcèlement moral n'est pas réductible à un phénomène de type psychologique et moral engageant une relation duelle de type perverse. Ce phénomène existe bien, mais je voudrais pour ma part essayer de cerner les conditions qui le rendent possible, avant tout du point de vue du management, en montrant comment le harcèlement moral est symptomatique d'une décomposition des pouvoirs et d'un ordre productif qui encadraient jusqu'alors l'activité de travail.

La dégradation des conditions de travail est un terrain sur lequel se développe le harcèlement moral. La pression accrue de produire plus vite avec moins d'effectifs et à un moindre coût, tout en exigeant une qualité irréprochable, l'intensification du travail, le harcèlement financier existant dans nombre d'entreprises..., pèsent de tout leur poids. Mais mon propos vise plus spécifiquement de nouveaux modes de management dans le cadre de la modernisation.

- Dans un premier temps, je voudrais prendre comme une sorte d'exemple-type. la façon dont ont été menées les réformes à EDF depuis vingt ans. Ces réformes ont pu produire des effets en termes d'efficacité et de qualité dans la production et les services. Mais la question demeure : à quel prix se sont-elles effectuées du point de vue des rapports de travail et des repères qui structuraient antérieurement l'activité de cette entreprise² ?

¹ Sociologue, dernier ouvrage paru : « La démocratie post-totalitaire », éditions La Découverte.

² Cf. Jean-Pierre LE GOFF, « Les impasses d'une modernisation », in *Cinquante ans de sciences sociales à EDF*, sous la direction de Yvonne-Hélène MEYNAUD, éditions La Découverte, Paris, 1996.

- À partir de là, je voudrais essayer de cerner dans un second temps, quelques traits d'un « management paradoxal » et d'un « pouvoir informel » qui produisent des effets de déstabilisation des collectifs et des individus dans le travail et qui me paraissent constituer des éléments importants pour comprendre le phénomène du « harcèlement moral ».
- En conclusion, j'élargirai mon propos pour inscrire le « harcèlement moral » dans une nouvelle configuration des rapports sociaux qui me paraît être une des sources centrales du mal-être social existant.

La fin de la « cité-entreprise³ »

EDF représente une entreprise bien particulière, à forte charge symbolique pourrait-on dire, dans la mesure où elle a joué un rôle historique important dans la reconstruction du pays après la seconde guerre mondiale et dans le développement économique et le progrès social. La prégnance de références humanistes et communistes après la guerre constituait un arrière-fond culturel particulier. Le travail du haut en bas de la hiérarchie s'inscrivait dans des « missions » où chacun pouvait se représenter comme un élément d'une « cité-entreprise » travaillant pour le bien de tous dans le cadre de la nation. L'attachement à l'entreprise mêlait en fait étroitement avantages sociaux et identification à l'intérêt national, et l'investissement dans le travail, tout particulièrement pour les cadres, avait un aspect « militant ».

Je soulignerai simplement trois traits caractéristiques qu'on peut retrouver de façon spécifique dans d'autres entreprises de service public.

- Cette entreprise s'est mobilisée autour de grands programmes d'équipement au sein du pays, comme le programme nucléaire, et les identités professionnelles se sont structurées autour d'une forte culture technique, la figure de l'ouvrier, du technicien et de l'ingénieur constituant des références centrales.
- Dans ses modes de régulation interne, cette entreprise a accordé une place centrale aux syndicats et se s'est voulue à l'avant-garde des acquis sociaux.
- Pour les agents, les missions de l'entreprise s'identifiaient à la justice sociale et à l'intérêt du pays.

³ Laurent DUCLOS, Nelly MAUCHAMP, *Bilan-perspectives des relations sociales et professionnelles à EDF GDF*, rapport GIP « Mutations industrielles » et ATS-LSCI, juin 1994.

Ce modèle a été fortement ébranlé dans les années quatre-vingt. Après le programme nucléaire, l'engagement de l'entreprise autour de grands programmes d'équipement au sein du pays est devenu problématique. Mais c'est en fait la totalité des traits du modèle d'entreprise tel qu'il s'était construit dans l'après-guerre qui s'est trouvé fortement interpellé. La perspective de la construction de l'Europe, au sein de laquelle les pressions libérales sont fortes, et le recentrement de l'entreprise autour de la notion de « service » et de « client » ont commencé à questionner fortement l'identité de l'entreprise. Dans le même temps, un nouveau type de management est apparu qui s'est voulu, souvent dans la plus grande confusion, au service du « changement ». Nous ne discuterons pas ici de l'évolution nécessaire de l'entreprise mais de la façon dont un nouveau courant managérial a pu développer un mal-être dans le travail.

En une vingtaine d'années, EDF-GDF a été soumis à de multiples réformes. D'importants moyens de communication, de management et de formation ont été mis en place pour tenter d'impliquer un maximum d'agents dans ce processus du haut en bas de la hiérarchie. Un nouveau type de management fasciné par le modèle de l'entreprise privée – qu'il a d'autant plus tendance à mythifier qu'il ne la connaît pas bien –, a introduit dogmatiquement de nouvelles méthodes et de nouveaux outils, comme s'il avait voulu opérer au plus vite une sorte de « révolution culturelle ». L'activisme communicationnel et managérial, – de la « qualité » au « projet d'entreprise », du « projet d'entreprise » au « management stratégique intégré » et autres outils à la mode –, les appels répétés à la mobilisation générale, la « redéfinition des métiers » et une logomachie des « compétences »... ont déstabilisé les individus et les collectifs de travail. C'est toute une identité professionnelle et technique qui s'est trouvée mise à mal par la valorisation de la figure du « manager » et du « commercial ». Dans le même temps, de nouvelles méthodes de communication s'adressant individuellement aux agents se sont juxtaposées aux rapports paritaires institutionnels, tandis que les pressions libérales au sein de l'Europe accentuaient le malaise. Ainsi, l'écart entre les repères qui structuraient antérieurement l'identité de l'entreprise et ces nouvelles orientations n'a cessé de se creuser, tandis que les choix de la puissance publique apparaissaient souvent peu clairs et cohérents, à tel point que de nombreux agents ne pouvaient manquer de se poser la question : « Y-a-t-il encore un pilote dans l'avion ? ».

Le paradoxe en l'affaire, c'est qu'on a voulu mobiliser le personnel en faisant comme si, pour l'essentiel, rien n'avait fondamentalement changé. On a continué à rechercher une unification et une participation de tous sur le modèle de la « cité-entreprise » alors que celle-ci se fissurait de toutes parts. Les discours et les orientations des directions qui se sont succédées sont apparues pour de nombreux

agents comme confus et incohérents, le « parler creux » managérial étant symptomatique de cette confusion. L'activisme managérial et communicationnel a déstabilisé les repères de l'activité. Les agents ont été appelés à se mobiliser autour d'un projet dont on voyait qu'il changeait beaucoup de choses, mais on n'en continuait pas moins de dire qu'il maintenait l'essentiel dans la continuité, comme si les directions et le pouvoir politique avaient quelques difficultés à assumer des orientations et des choix qui s'ils avaient été affirmés comme tels auraient au moins permis d'y voir plus clair et pour chacun de se situer. On a l'impression que l'entreprise, comme d'autres institutions, s'est trouvée emportée par un mouvement que personne à vrai dire n'a semblé maîtriser. ...

Cette confusion et cette incohérence du pouvoir, ce brouillage des références de l'activité est un terrain particulièrement favorable à une dégradation des rapports de travail. Ceux-ci dégénèrent en rapports et en conflits interindividuels au sein des collectifs, entre les différents services et directions, au sein même des directions au plus haut niveau... La référence à un tiers institutionnel solide, à un projet cohérent et assumé faisant défaut, les « conflits de personne » se développent sans plus de retenue. Et il me semble que ce qui s'est passé à EDF est en fait significatif du « management paradoxal » qui se trouve en œuvre dans d'autres services publics et dans de nombreuses sphères d'activité.

Management paradoxal et culpabilisation

Dans le cadre de la modernisation impulsée par les pouvoirs publics depuis les années quatre-vingt, un nouveau discours s'est développé sur lequel il convient d'opérer un recul réflexif et critique. Ce discours est particulièrement présent dans les services publics, où il a frontalement déstabilisé une culture de travail traditionnelle et les repères antérieurs de l'activité. Ce n'est pas la nécessité de la modernisation qui est en question, mais la façon dont on la présente et dont on prétend mobiliser les salariés. Loin de parvenir à l'efficacité dont il se réclame, ce discours aboutit à des effets de désarroi et de blocage.

- Ce discours de la modernisation en appelle paradoxalement à participer pleinement, à être « acteur » d'un changement qu'à vrai dire personne ne semble vraiment être en mesure de maîtriser. Si l'on voit bien ce que l'on perd du point de vue des avantages acquis et des façons de gérer et de travailler ensemble, il est par contre plus difficile de saisir ce qu'on peut y gagner, non seulement en termes d'avantages économiques et sociaux, mais en termes de mieux-être dans le travail et de vision claire de l'avenir. Les appels répétés à

la mobilisation et à la participation de tous s'effectuent dans une logique de non-choix et de sacrifice : on somme les collectifs et les individus d'être « acteur » et « responsables » d'un mouvement de modernisation qui paraît se suffire à lui-même et qu'il paraît vain de vouloir freiner, on les somme d'être « participatifs » dans une logique où « n'importe comment nous n'avons pas le choix ».

- Autre trait de ce discours : il reprend à son compte la thématique de la révolution et de la table rase. Les mots « révolution » et « radical » reviennent en leitmotiv dans nombre de discours managériaux : « révolution de l'information », « révolution technologique », « révolution de l'intelligence », « changement radical du travail », « reconstruction radicale du cadre institutionnel du travail »... Tout ce qui a trait aux valeurs et aux habitudes passées est considéré d'emblée et globalement comme obsolète, « corporatiste » et « ringard », sans qu'on fasse clairement la part des choses entre évolutions structurelles, adaptation nécessaire et idéologie. Depuis les années quatre-vingt, des managers et des formateurs se sont dotés de nouvelles missions. Ils entendent, ni plus ni moins, « travailler la motivation », « inculquer l'esprit d'initiative et d'innovation », ou mieux encore « modeler les comportements des individus », « graver une matrice dans l'esprit des salariés⁴ »... Ces discours et ces prétentions peuvent apparaître coupés du réel et sous de nombreux aspects dérisoires, mais ils n'en constituent pas moins une pression insupportable, sèment le trouble et le désarroi. Ils n'agissent pas essentiellement par effet d'adhésion, – leur contenu identificateur est pauvre malgré la rhétorique déployée, et la fascination de quelques-uns ne saurait masquer la méfiance du plus grand nombre –, mais ils produisent des effets de déstabilisation et de stress.

La nouvelle figure du pouvoir que met en œuvre ce type de management va dans le même sens. Le pouvoir ne cesse d'émettre des injonctions à l'autonomie et à la responsabilité. Cette injonction aujourd'hui en œuvre dans les différentes sphères d'activité paraît en elle-même insensée, dans la mesure où elle vise à obtenir sur un mode impératif un type de comportement qui est contradictoire avec cette visée : en se soumettant à cette injonction, les individus cessent d'être autonomes. Ils se trouvent placés dans une situation conflictuelle permanente sans issue, génératrice de déséquilibres psychiques. Cette situation est typique du phénomène de double bind (double contrainte) mise en lumière par l'anthropologue et psychiatre américain

⁴ Sumantra GHOSHAL, Christopher BARTLETT, *L'Entreprise individualisée*, Maxima Laurent du Mesnil éditeur, collection « Institut du management » d'EDF et de Gaz de France, p. 21, 123 et 111.

Gregory Bateson (1904-1980). Le phénomène consiste à émettre simultanément deux types de messages contradictoires qui enferment ceux qui les reçoivent dans une situation impossible qui peut verser dans la schizophrénie.

L'injonction à être « acteur » et « responsable » du « changement » – de son propre changement, mais aussi de celui du collectif dans lequel on travaille et finalement de la société en voie de modernisation – est tout autant déstabilisante. Contournant les collectifs et les médiations, il « communique », s'adresse directement à chacun pour lui demander son implication pleine et entière. Dans la modernisation qu'il impulse et ordonne, le pouvoir tend à reporter sur les individus un poids de responsabilité difficilement assumable.

La démarche induite par les outils d'évaluation de compétences est de ce point de vue particulièrement insidieuse. En mettant hors champ les conditions et les rapports sociaux, en plaçant l'individu dans un face à face avec lui-même, cette évaluation peut être dite culpabilisante dans la mesure où elle tend à rendre l'individu responsable de l'état de ses compétences, de sa situation sociale et professionnelle, et de son propre avenir. À partir de cette évaluation, les individus (tout particulièrement ceux qui connaissent le plus de difficultés, les plus défavorisés et les plus faibles) sont amenés à construire leur propre « projet » et « parcours » de formation leur permettant d'acquérir les compétences qui leur font défaut.

Le « contrat » par lequel l'individu s'engage personnellement à mener ce « projet » renforce cette idée que sa situation dépend complètement de lui-même. Un discours moralisateur de type militant (« ne pas baisser les bras », « se prendre en main », « construire son propre projet »...) peut enfin accompagner ce processus.

Contournant les collectifs et les médiations, le pouvoir « communique », il s'adresse directement aux individus pour leur demander leur implication pleine et entière. Leur responsabilité est d'emblée directement mise en jeu, et ils sont placés dans une situation où tout paraît reposer sur eux. Renvoyés à eux-mêmes, ils sont chargés d'un poids de responsabilité impossible à assumer.

Le « pouvoir informe »

Ce type de management entretient le flou et l'ambiguïté sur les responsabilités. Il fait appel à des spécialistes, met en place des groupes d'experts et de « pilotage », des commissions de travail composées de « personnalités extérieures » en entretenant le flou sur leurs prérogatives exactes dans l'élaboration des réformes. Ces groupes et ces commissions redoublent les hiérarchies fonctionnelles qui sont elles-même évaluées et soumises au changement. Un tel système crée un état de

déstabilisation qui mêle l'écheveau des responsabilités et des compétences. Les attributions des différentes instances s'entremêlent dans la confusion. La multiplication des services et la confusion dans les responsabilités crée une situation où les individus se retrouvent face à un pouvoir non clairement identifiable. Les lieux du pouvoir effectif sont brouillés et les hiérarchies intermédiaires contournées, diluant ainsi la responsabilité dans un pouvoir informe qui génère malaise et stress, et finit par être contre-productif.

Ce qui se trouve ainsi en question c'est la fonction symbolique du pouvoir comme pôle de référence émettant et assumant des orientations et des choix clairs, et son rôle d'assistance et d'aide dans la mise en œuvre effective de ses orientations. Chacun est placé dans une situation paradoxale où il doit se situer face à un pouvoir informe et à des discours incohérents.

N'ayant plus ni vis-à-vis solide et cohérent auquel ils puissent faire face, ni de collectif intermédiaire protecteur, les individus sont rendus responsables de la réussite ou de l'échec d'orientations confuses, souvent incohérentes et mal assumées ; ils sont renvoyés à eux-mêmes dans une logique qui les charge d'un poids de responsabilité impossible à assumer. Le collectif se délite et les rapports sociaux dégènèrent en rapports « interindividuels » où le face à face ne trouve plus à se distancier et à se réguler en référence à une instance tierce permettant un désinvestissement salutaire. L'individu se trouve placé dans une situation où tout paraît reposer sur ses propres épaules, où sa personnalité toute entière est directement mise en jeu. Les conditions sont rendues ainsi favorables à l'expression débridée des affects et des pulsions.

Pour conclure, il me semble nécessaire de resituer ce phénomène dans un cadre social plus large. Le développement de conflits atypiques dans le travail n'est pas une simple affaire de management. Il survient en fait dans une situation sociale et historique nouvelle où le rapport dirigeant-dirigé ressemble à une sorte de jeu de passe-passe de la responsabilité. D'un côté, les individus ont tendance à soupçonner d'emblée ceux qui les dirigent d'une volonté de mainmise et de domination, tout en exigeant d'eux qu'ils répondent au plus vite à leurs besoins et les protègent. Ils se placent ainsi d'emblée, plus ou moins consciemment, en position de victimes ayant des droits. De l'autre côté, les pouvoirs en place n'ont de cesse d'en appeler à l'autonomie et à la responsabilité de chacun, masquant de plus en plus leurs hésitations et leurs incohérences dans une rhétorique qui déstructure le sens commun. La frontière entre persécuteur et victime n'est pas si aisée à déterminer dans cette logique qui met à dure épreuve le psychisme de chacun.

Si les « luttes pour le pouvoir » et les « conflits de personne » ont toujours existé, le fait est que ceux-ci semblent aujourd'hui redoubler d'intensité dans nombre de collectifs et d'institutions. En oubliant ce qui socialement rend possible un tel phénomène, le risque existe de voir s'installer un climat de suspicion généralisé au sein des collectifs. Ce qu'on dénomme le « harcèlement moral » est révélateur de la psychologisation des rapports sociaux, symptomatique d'une crise des pouvoirs et des institutions qui ont de plus en plus de mal à assumer leur rôle.

Publication du Service Central d'Appui en Santé au Travail
d'EDF et de Gaz de France

Responsable des publications : Francine Koziatek
Maquette : Josiane Fournier
Couverture : Claire Deshayes

Commande : EDF - Gaz de France
Direction du Personnel et des Relations Sociales
Délégation Santé Sécurité
SCAST - Pôle Communication « Métier »
22/28, rue Joubert 75009 Paris

Tél. : 01 55 31 47 77 – Fax : 01 55 31 47 99
Intranet : <http://sante-au-travail.edfgdf.fr>

Prix : 7,50 €

Harcèlement

« Il me semble qu'il est important d'agir sur les personnes victimes de harcèlement, mais qu'il faut agir aussi dans le domaine de la prévention. Cette action me paraît ne pouvoir s'envisager que dans un cadre interdisciplinaire où l'ensemble des acteurs concernés joue son rôle : la ligne managériale, les médecins, le personnel paramédical, les assistantes sociales, les ressources humaines, les experts prévention sécurité, les représentants du personnel. »

Jean-François MACQUERON
Délégué à la santé d'EDF et de Gaz de France

« Dans le monde du travail aujourd'hui, il est difficile de pouvoir discuter sainement et nommer ce qui pose problème. Il y a certes moins de conflits sociaux, mais il y a beaucoup plus de souffrance individuelle ; souffrance, fatigue, anxiété, dépression, harcèlement, au fond chacun souffre dans son coin sans vraiment pouvoir partager ses difficultés avec le groupe solidaire. »

Dr Marie-France HIRIGOYEN
Psychiatre, psychanalyste et psychothérapeute familial

« J'espère que cette journée sera utile pour vous aider à construire des actions de prévention spécifiques. Je crois que la nécessité de coopération interdisciplinaire et de travail en réseau pour la prise en charge de cette pathologie, qui est à l'interface du psychologique, de l'organisationnel et des rapports sociaux, est plus claire maintenant. »

Dr Christian JAYET
Service Central d'Appui en Santé au Travail d'EDF et de Gaz de France

« ...Il me semble que l'ensemble du document forme une contribution décisive, de taille et de qualité, sur le thème controversé du "harcèlement moral..." »

Jean-Pierre LE GOFF
Sociologue



Direction du Personnel et des Relations Sociales
Délégation Santé Sécurité
Service Central d'Appui en Santé au Travail
22/28, rue Joubert - 75009 Paris